

.UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN - FAREM, MATAGALPA



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresa.

Tema General:

El sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes Subsistemas
aplicado en las Empresas del Municipio de Matagalpa, durante el Año 2015.

Sub Tema:

Influencia de las Compensaciones en el Desempeño Laboral de los trabajadores
del Beneficio La Providencia, en el Municipio de Matagalpa, durante el Año 2015.

Elaborado por:

Br. Ana Massiel García López
Br. Nehysi amada Pineda Palacios

Tutor:

Msc. Abel Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero, 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA DE MATAGALPA
UNAN - FAREM, MATAGALPA



Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas
Seminario de Graduación para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresa.

Tema General:

El sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes Subsistemas
aplicado en las Empresas del Municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Sub Tema:

Influencia de las Compensaciones en el Desempeño Laboral de los trabajadores
del Beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Elaborado por:

Br. Ana Massiel García López
Br. Nehysi amada Pineda Palacios

Tutor:

Msc. Abel Membreño Galeano.

Matagalpa, Febrero, 2016

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	iii
VALORACIÓN DEL DOCENTE	v
RESUMEN	vi
I. INTRODUCCIÓN	1
II. JUSTIFICACIÓN	6
III. OBJETIVOS	8
IV. DESARROLLO	9
4.1. Antecedentes del Beneficio La Providencia	9
4.2. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos	11
4.2.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos	12
4.2.2. Propósito.	12
4.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.	13
4.2.4. Funciones de la administración de Recursos Humanos.....	15
4.3. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos	15
4.4. Compensaciones	18
4.4.1. Objetivos.....	18
4.4.2. Importancia.....	19
4.4.3. Tipos de Compensaciones.	20
4.4.3.1. Compensaciones Financieras Directas.	20
4.4.3.2. Compensaciones financieras indirectas	33
4.4.3.3. Compensaciones no Financieras.	47
f) Promociones	57
4.5. Desempeño Laboral	60
4.5.1. Importancia.....	61
4.5.2. Factores que influyen en el Desempeño Laboral.....	63
4.5.2.1. Competencias laborales.....	63
4.5.2.2. Comportamiento Organizacional.	78
4.6. Relación entre Compensación y Desempeño laboral	89
V. CONCLUSIONES	91
VI. BIBLIOGRAFIA	92

VII. ANEXOS

DEDICATORIA

A Dios: Por ser la fuente de sabiduría y el motor de mi vida. “Todo se lo debo a Él”

A mi Madre: Delia Tórrez; Mujer luchadora, quien me brindó su amor incondicional y me enseñó que se necesita esfuerzo y dedicación para alcanzar nuestros sueños.

A mi Padrastro: Josué Bucardo, quien es más que un padre y con su ejemplo más que con palabras me enseñó a no rendirme ante las situaciones críticas de la vida.

A mis hermanas: Edelma García y Gabriela Bucardo; Por ser mis amigas incondicionales y parte de mi motivación.

A mis maestros: Por acompañarme y transmitir sus conocimientos durante mi formación profesional, en especial al Msc. Abel Membreño por encaminarme en cada paso de este trabajo.

A mis amigos: En especial al Pastor César Rostrán y su esposa Romelia Monzón Por su apoyo y sus sabios consejos.

Ana Massiel García López

DEDICATORIA

A Dios nuestro Señor porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome, por ser mi apoyo, mi luz, mi camino, mi fortaleza para continuar y no dejarme vencer en los momentos de debilidad, por ser mi amigo incondicional que me formó para comprender el valor de la responsabilidad como profesional en Administración de Empresas y por haberme dado la oportunidad de culminar mi carrera.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida quienes han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento, especialmente a mi madre Isolina Palacios por ser esa mano amiga, por su tenacidad y lucha insaciable, siendo el gran ejemplo a seguir y destacar, por depositar su entera confianza en cada reto que se me presentaba, sin ella, jamás hubiese podido conseguir lo que soy ahora. La amo con toda mi vida.

A mi Tía Estela Palacios que a lo largo de mi vida me ha apoyado de manera incondicional, por motivarme y darme la oportunidad de enriquecer mis conocimientos en mi formación académica.

A mis dos hermanos Levin & Alfonso Pineda, por los sabios consejos que siempre tome en cuenta al momento de una decisión y todo el apoyo que me dieron en los momentos difíciles y por ser parte importante en mi vida.

A todos mis amigos que formaron parte del equipo de realización de trabajos, que siempre estuvieron listos para brindarme su ayuda, a mi amiga- compañera del seminario de graduación porque en esta armonía grupal lo hemos logrado.

Nehysi Amada Pineda Palacios

AGRADECIMIENTO

A Dios: Por su fortaleza y por permitirme el momento de ver uno de mis sueños realizados; también por haber guardado mis pasos en cada etapa de la vida que Él me ha permitido.

A mi Madre: Por sus consejos y sacrificios, por ser un reflejo del infinito amor de Dios y por haberme apoyado en mis triunfos, como en las situaciones difíciles que se han presentado. Sin duda alguna, ella es mi inspiración para seguir adelante siempre.

Los profesores:

Al Msc. Abel Membreño: Por la dirección en esta bella experiencia.

Así mismo: Msc. Natalia Golovina, Msc. Pedro Gutiérrez, Róger Kühl de la Rocha, Msc. Lily Soza y Douglas Gómez Salinas. Todos ellos, además de ser una fuente de conocimientos en nuestra formación profesional, se convirtieron en grandes amigos, cuyos consejos siempre estarán presentes en cada fase de nuestro futuro.

Especialmente a:

Mi amiga incomparable Nehysi Pineda a quien quiero mucho, por su cariño y paciencia y por enseñarme el verdadero significado de la amistad, al Lic leinad Nazco y Colaboradores del beneficio La Providencia por permitir la elaboración de este trabajo en su prestigiada empresa.

Ana Massiel García López.

AGRADECIMIENTO

Msc. Abel Membreño Galeano; por ser un guía en todo el proceso de investigación, gracias por su paciencia, enseñanza, por estar ahí siempre para nosotros y por su gran apoyo en el momento que más lo necesité.

Msc. Lily Soza por sus destrezas al brindarme su apoyo cada vez que solicitaba de su ayuda, por darnos todo el conocimiento necesario para ser profesionales de éxito y con valores éticos. Msc. Natalia Golovina por colaborar en el trabajo de seminario, por su dedicación, por cada detalle de revisión para que el estudio investigativo se pudiera elaborar de calidad.

Msc. Pedro Gutiérrez, por su amistad y el empeño a diario para formarme y proveerme los conocimientos necesarios, por sus consejos para tomar las mejores decisiones tanto personal como profesional. Msc. Douglas Gómez por su gran colaboración durante estos cinco años brindándonos el pan de la enseñanza para llegar hacer grandes profesionales.

Profesor Róger Kühl de la Rocha; por su cariño, sus consejos para ser profesionales de progreso y ayudarme a reflexionar y alentarme a materializar nuestros sueños.

Un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad UNAN-FAREM MATAGALPA, la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien

Finalmente a todo el personal que labora en el Beneficio La Providencia Matagalpa, en especial al Gerente General Lic. Leinad Nazco, el Administrador Financiero Jaime de la Olla, Jefe de Producción Juan Guevara y Responsable de Recursos Humanos Cándida Reyes, quienes me brindaron la oportunidad y su apoyo para realizar esta investigación, dedicando parte de su valioso tiempo: Muchas gracias!

Nehysi Amada Pineda Palacios

VALORACIÓN DEL DOCENTE
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA.
UNAN- MANAGUA
FAREM- MATAGALPA.



El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: NEHYSI AMADA PINEDA PALACIOS (CARNET No. 11066825) y ANA MASSIEL GARCIA LÓPEZ (CARNET No. 11061523) con el Tema General: **EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SUS DIFERENTES SUBSISTEMAS APLICADO EN LAS EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2015.** Y correspondiente al sub tema: **INFLUENCIA DE LAS COMPENSACIONES EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL BENEFICIO LA PROVIDENCIA, EN EL MUNICIPIO DE MATAGALPA, DURANTE EL AÑO 2015.** El cual se encuentra apegado a lo dispuesto en la normativa y reglamento correspondiente.

El trabajo aborda la influencia que ejerce la variable: compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores del Beneficio La Providencia, en el Municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

A mi criterio, el trabajo investigativo, fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar a su título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente en la ciudad de Matagalpa, Republica de Nicaragua a los tres días del mes de febrero del año dos mil Quince. **“AÑO DE LA MADRE TIERRA”.**

Msc. ABEL de JESUS MEMBREÑO GALEANO
Maestro Tutor

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo analizar la influencia de las compensaciones en el Desempeño laboral de los trabajadores del Beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

La investigación, por su nivel de profundidad es de carácter correlacional puesto que se analizó la relación que existe entre las variables: compensación y Desempeño laboral. Su longitud de estudio es de corte transversal, porque se estudió el fenómeno durante el año 2015. El estudio corresponde a un enfoque cuali-cuantitativo y según el diseño, el estudio es de tipo no experimental.

La población objetiva está representada por un total de 30 trabajadores, seleccionados mediante una formula estadística, dentro de los que se incluyen tanto los trabajadores permanentes como temporales.

Se aplicaron los siguientes instrumentos de investigación: entrevista al Gerente General y a la Responsable de Recursos Humanos, una encuesta dirigida al personal, así mismo una guía de observación aplicada a la empresa. Se considera que estos instrumentos fueron necesarios para poder llevar a cabo dicha investigación.

A partir de los resultados encontrados, se concluye que las compensaciones otorgadas por el Beneficio La Providencia influyen en el desempeño laboral de sus trabajadores. Cabe señalar que esta empresa no cuenta con un plan de compensaciones debidamente escrito, por tanto la distribución de los beneficios o compensaciones de los trabajadores se ha venido haciendo de manera arbitraria.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al tema general: El sistema de Administración de Recursos Humanos y sus diferentes subsistemas aplicados en las empresas del municipio de Matagalpa, durante el año 2015, enfocándose en el subtema “Influencia de las Compensaciones en el Desempeño laboral de los trabajadores del Beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Actualmente uno de los objetivos relevantes contenidos dentro de la Administración de los Recursos Humanos es el concerniente a la verificación de los sueldos y salarios ó compensaciones que reciben los trabajadores, las cuales han ido aumentando con el tiempo a fin de lograr la satisfacción de necesidades y expectativas de los empleados. Cabe señalar que las empresas se encuentran inmersas en un sistema regulado por leyes y normativas, contratos colectivos y convenios.

Las compensaciones deben ser suficientes para asegurar la satisfacción de los subordinados, de lo contrario se puede dar lugar a efectos negativos en la empresa como el ausentismo y la rotación de personal y en muchas ocasiones la presencia de bajo rendimiento y compromiso organizacional.

Debido a la creciente importancia de las remuneraciones para las empresas, principalmente en los últimos años, se han creado en su mayoría planes de compensaciones producto del reconocimiento que se le ha concedido al recurso humano al ser la fortaleza principal y agente de actuación para el logro de las metas organizacionales, considerada condición necesaria para el éxito empresarial.

Entre las variables a analizar se encuentran las compensaciones y el desempeño laboral, en relación a las compensaciones son el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor, de esta forma las empresas logran alcanzar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener la fuerza productiva.

La compensación efectiva es una estrategia para la organización que consiste en encontrar las compensaciones adecuadas al entorno empresarial, con el fin de lograr que los empleados centren su atención en mejorar su desempeño, por tal razón resulta necesario conocer: ¿Cuál es la influencia de las Compensaciones en el Desempeño laboral del beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015?.

En este trabajo se abordaron los tipos de compensaciones como son: financieras directas (fijas) e indirectas (variables) y las no financieras, así como los diferentes factores que influyen en el desempeño laboral, los cuales son de útil necesidad para las organizaciones dado que brindan gran ventaja competitiva ante el mercado.

Por otra parte se estudiará el desempeño laboral, el cual radica en lo que hace el trabajador, siendo esenciales aspectos aptitudes como la eficiencia, calidad y productividad con que se desarrollan las actividades laborales, asignadas en un período determinado y el comportamiento en la disciplina.

El propósito de la investigación es analizar la influencia entre las dos variables de estudio mencionadas anteriormente, de tal manera que se puedan brindar aportes significativos para la organización que contribuyan al mejoramiento del sistema de manejo y gestión de las compensaciones.

El Beneficio La Providencia no cuenta con ningún estudio relacionado con las dos variables de estudio: compensaciones y desempeño, sin embargo se utilizaron tres trabajos monográficos, los cuales tienen relación con el tema y aportaron datos significativos que sirvieron como pautas para el desarrollo de la investigación.

El primer trabajo Monográfico elaborado por Bedodo y Giglio (2006), Universidad de Chile, quienes publicaron una investigación con el título Motivación Laboral y Compensaciones: una investigación de orientación teórica. Esta investigación teórica se realizó respecto a la relación entre la motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales tomando en cuenta la psicología laboral-organizacional además, se plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados.

El segundo trabajo Monográfico desarrollado por Lumbi (2009), es un estudio de la Satisfacción Laboral de las Enfermeras, Enfermeros del Hospital Antonio Lenin Fonseca, Managua, Octubre 2009. El estudio describe el grado de satisfacción laboral en relación a las actitudes y los factores que determinan la satisfacción. El hallazgo principal del estudio refleja que el mayor grado de satisfacción laboral de los empleados, está relacionado con la actitud, habilidades, identidad de la tarea y relaciones interpersonales.

El tercer trabajo Monográfico realizado en la UNAN FAREM – Matagalpa, por Bonilla & Lúquez (2013), con el tema “Relación del plan de Compensación de la empresa Exportadora Atlantic con el nivel de satisfacción de los trabajadores”. Este trata de las compensaciones implementadas por la empresa a sus trabajadores para medir el grado de satisfacción laboral de los empleados. El hallazgo principal es que existe una relación directa entre las variables compensación y satisfacción para mantener y retener al personal.

Se trabajó con un enfoque filosófico cuantitativo, mediante la aplicación de métodos estadísticos para el tratamiento de datos recopilados a través de las encuestas, con elementos cualitativos dado que se aplicaron técnicas inferenciales para describir los tipos de compensaciones de la empresa y los factores que influyen en el Desempeño laboral de los trabajadores.

Esta investigación es de carácter aplicada, ya que se emplearon los conocimientos adquiridos para dar solución a un problema real en una de las empresas del municipio de Matagalpa. Según su nivel de profundidad constituye un estudio correlacional, puesto que se analizó la relación que existe entre las variables: compensación y desempeño laboral, al mismo tiempo es transversal por que se estudiará el fenómeno durante el año 2015.

La población total del Beneficio la Providencia son 43 colaboradores clasificados de la siguiente forma: 13 trabajadores administrativos, 5 de producción y 25 trabajadores operativos actualmente. Dadas las características homogéneas de la población se aplicó una fórmula estadística (ver anexo N° 6), obteniendo como resultado una muestra de 30 trabajadores, la cual se considera representativa para el estudio.

Dentro de los instrumentos de investigación aplicados a la empresa se encuentra: entrevista al Gerente General y a la Responsable de Recursos Humanos, encuesta dirigida al personal y una guía de observación aplicada a la empresa.

Entrevista

Según Sequeira & Cruz (2009), plantea que la entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio, a través del dialogo que se establece con el entrevistado o individuos con el fin de obtener testimonios orales que permite registrar la información del fenómeno que se estudia.

Encuesta

Sequeira & Cruz (2009) definen “El método de encuesta es un método de recogida de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita u oral, es decir, es un método que estudia determinados hechos o fenómenos por medio de lo que los sujetos expresan sobre ellos”.

Observación

Según Sequeira & Cruz (2009) expresa que la observación: “Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia”.

Para fines del presente estudio, se han planteado objetivos generales y específicos, el problema de estudio, justificación en donde se resalta la importancia en que radica un buen plan de compensaciones y los antecedentes del tema. Cabe señalar que las variables de estudio están respaldadas por un marco teórico constituido por bibliografía actualizada de diversos autores, la cual da un respaldo científico a la investigación.

II. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, la mayoría de las empresas especialmente las de giro comercial, han ido evolucionando en su forma de trabajo; una organización es eficiente, no sólo si capta y emplea la fuerza laboral de manera adecuada, sino que también es capaz de mantenerlos en la organización para el aprovechamiento de talento, habilidades y destrezas que juegan un papel importante en el desempeño laboral de cada trabajador, los cuales son necesarios para el éxito de la organización.

Los recursos humanos exigen una serie de cuidados, entre los cuales sobresalen la necesidad de crear y actualizar los planes de compensaciones financieras y no financieras, que motivan a los colaboradores a mejorar en gran medida la calidad de tareas asignadas y la planificación de procesos con el fin de competir y adaptarse a las exigencias de la sociedad empresarial.

El presente estudio de investigación se refiere al tema: “Influencia de las Compensaciones en el Desempeño laboral de los trabajadores del beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015”, con el propósito de analizar la influencia entre las dos variables de estudio mencionadas anteriormente para conocer cuáles son los factores que intervienen en el desempeño de los trabajadores.

Sin lugar a dudas el estudio de las compensaciones para esta empresa será de gran utilidad ya que comprende las estrategias que se implementan para motivar al personal y la relación que tiene con la productividad de la misma, lo cual le permitirá a la gerencia, identificar el nivel de desempeño de sus trabajadores respecto al plan de compensaciones, a su vez servirá de base para realizar ajustes y mejoras al sistema de compensación para poder mantener y retener al personal que labora en la Empresa.

Del mismo modo este trabajo puede servir de guía y material de consulta para otros estudiantes, investigadores y docentes que se interesen en conocer acerca del tema y en la realización de trabajos similares.

El impacto de la presente investigación se verá reflejado en las acciones que ejecutará la gerencia de la empresa en base a las conclusiones y recomendaciones que se presentarán en este documento, de esta forma se espera fortalecer la relación Empresa-Colaborador y aumentar el compromiso laboral de los trabajadores que conlleven al beneficio de la empresa.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar la influencia de las Compensaciones en el Desempeño laboral de los trabajadores del Beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de compensaciones comprendidos en el subsistema de Administración de Recursos Humanos.
- Describir los tipos de compensaciones que implementa el Beneficio La Providencia.
- Conocer los factores que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores del Beneficio La Providencia.
- Valorar el impacto de las compensaciones empleadas en el beneficio La Providencia en el desempeño de sus colaboradores.

IV. DESARROLLO

4.1. Antecedentes del Beneficio La Providencia.

El beneficio La Providencia, nace el 9 de julio de 1992 como una necesidad de un grupo de productores que busca un servicio que llene las expectativas referentes a la calidad de su café y por supuesto que también ofrezca una alternativa de venta del producto a un mejor precio, dado que en ese momento ellos tenían que vender el café en pergamino.

El 20 de diciembre de 1994, inicia formalmente operaciones Beneficiadora la Providencia como la planta procesadora más moderna de Nicaragua en ese momento. Partiendo de esto, se ha venido implementando nuevos procedimientos tecnológicos tanto en la línea de producción como en el de manejo de la información (trazabilidad) transparente para satisfacción de nuestros clientes.

Beneficio La Providencia, cuenta con más de veinte y tres años de servicio en el Mercado Nacional, esta empresa se especializa en garantizar y ofrecer un mejor servicio a los clientes de secado y trillado de café y granos básicos como arroz y frijoles, clasifica el café de acuerdo a los estándares de calidad dado que su proceso es totalmente natural, proporcionando la mejor alternativa, transparencia y atención a los clientes, compartiendo estos logros con cada uno de los colaboradores para que sientan que su desempeño ha contribuido positivamente en todo el éxito empresarial.

Vale la pena mencionar que lo mejor de Beneficiadora de Café La Providencia es la experiencia de su personal, la pasión por la búsqueda de la excelencia y la sostenibilidad, esto ha sido la clave del éxito de la empresa sumado a la estabilidad laboral y la garantía de ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes a través de la mejora continua.

Misión:

Somos una empresa certificada que brindamos el mejor servicio de beneficiado de café que garantiza la calidad del producto recibido, dado que su proceso es totalmente natural, proporcionando la mejor alternativa, transparencia y atención a nuestros clientes, compartiendo estos logros con cada uno de nuestros colaboradores.

Visión:

Ser el Beneficio líder en el servicio y atención a nuestros clientes presentes y futuros, apoyando a los productores a resolver sus necesidades en el procesamiento del café, manteniendo un enfoque hacia la mejora continua.

Objetivo General:

Brindar a nuestros clientes un servicio de beneficiado seco altamente satisfactorio, transparente, mediante una práctica en armonía con el medio ambiente, con responsabilidad social empresarial y enfocados a la mejora continua de nuestros servicios.

Objetivos Específicos:

- Garantizar el cuidado de la calidad del producto recibido, mediante secado natural y manejo individual por lotes.
- Garantizar el servicio de trazabilidad del café por cliente desde la recepción, hasta los resultados finales.

4.2. Generalidades de la Administración de Recursos Humanos.

Según García Salgado (2014), la administración de recursos humanos es la encargada de verificar los sueldos y salarios de todos los empleados, diseñar las actividades y funciones de cada trabajador, reclutar y seleccionar al mejor candidato para el puesto establecido, comunicarse con los empleados a través de entrevistas y una buena capacitación por parte de la empresa, para que los empleados puedan tener una mejor práctica y experiencia en su trabajo.

La administración de recursos humanos se refiere básicamente a la gestión que deben llevar a cabo los encargados de administrar las organizaciones; los cuales deben garantizar que los procesos de reclutamiento y selección de personal, capacitación, valoración del trabajo, así como los sistemas de remuneración que se implementen y las condiciones físicas en las que se efectúe el trabajo sean los más adecuados para el logro de las metas individuales que se establezcan a los subordinados y por ende que contribuyen a los objetivos de la empresa.

Cabe señalar que la Administración de recursos humanos trata de conquistar y retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. El trabajo del encargado de Recursos Humanos tiene en cuenta el proceso administrativo como la planeación, organización, dirección y control para que la toma de decisiones sea en el momento oportuno y la más eficiente mediante una administración adecuada.

Las empresas consideran fundamental la administración de los Recursos humanos dado que el activo humano es quien determina el éxito o fracaso de la entidad donde los principales elementos para la organización de actividades y funciones son la Comunicación Organizacional para determinar las debilidades del personal para capacitarlo con el fin de mejorar su desempeño laboral, Liderazgo siendo necesario para el monitoreo de las tareas habituales y metas trazadas, Trabajo en Equipo útil para el equilibrio de los aportes de cada miembro donde se incluye satisfacción, apoyo, eficiencia, innovación, unidad y creatividad.

4.2.1. Importancia de la Administración de Recursos Humanos

Dolan & Valle (2007) afirman que la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular.

En otras palabras, resulta importante tener amplio conocimiento de la evolución de las formas de dirección que se han ejercido en las empresas anteriormente, con el objetivo de enriquecer dichos conocimientos y orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas propuestas. Actualmente, el aumento de la competencia ha obligado a las empresas a realizar cambios en la organización para poder hacer frente a las diversas situaciones que se le presentan, esto ha conllevado a aumentar la efectividad de los encargados de la gestión de recursos humanos, con el objetivo de encaminar todos los esfuerzos al éxito de la empresa.

Actualmente, el aumento de la competencia ha obligado a las empresas a realizar cambios en la organización para poder hacer frente a las diversas situaciones que se le presentan, esto ha conllevado a aumentar la efectividad de los encargados de la gestión de recursos humanos, con el objetivo de encaminar todos los esfuerzos al éxito de la empresa.

4.2.2. Propósito.

Werther & Davis (2008) coinciden en que el propósito de la administración de capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, siendo este el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los subordinados son los principales agentes de actuación para la consecución de metas; éstos buscan cumplir sus objetivos individuales en la empresa en la cual laboran; así mismo las organizaciones tienen sus propios objetivos. El propósito esencial es la productividad de la empresa, por lo cual a través de la administración de personal se busca influir en los empleados para que

estos mejoren su rendimiento en el trabajo, para ello el departamento de Recursos Humanos debe conocer los factores motivacionales que estimulan una respuesta positiva del trabajador en relación a su desempeño.

Las empresas hoy en día tratan de sobrevivir a los nuevos retos tomando en consideración el propósito de la administración de los recursos humanos para estar bien con la forma en que se organizan dado que las condiciones adecuadas de trabajo y los niveles de compensación alientan a los colaboradores a ser eficientes con las herramientas necesarias para lograrlo.

Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta los propios recursos humanos de la entidad para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos. Administrar adecuadamente los recursos humanos está relacionado con atraer a personal idóneo para cada puesto, índices bajos de ausentismo y rotación de personal, empleados con iniciativa y comprometidos con las metas de la empresa, al mismo tiempo sistemas de remuneración efectivos concebidos como justos por los subordinados. En pocas palabras, el quehacer del departamento de Recursos Humanos debe ser visto como un factor determinante para el éxito de la empresa, ya que a éste le compete alinear los esfuerzos y recursos hacia las metas planteadas.

4.2.3. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.

De acuerdo a Chiavenato (2007), Los objetivos principales de la Administración de Recursos Humanos son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr la eficiencia y eficacia por medio de las personas.

La Administración de Recursos Humanos se plantea varios objetivos, en primer lugar, se propone atraer personal con experiencia y características particulares para un puesto determinado, al mismo tiempo desarrollar nuevas capacidades y destrezas que dé como resultado un conocimiento especializado del trabajo a realizar. Otro de los objetivos es asignar las condiciones necesarias para que el personal se sienta satisfecho y se desenvuelva en forma apropiada en el trabajo y finalmente obtener la eficiencia y eficacia que demanda toda organización.

Toda empresa pretende lograr el éxito, independientemente de la naturaleza del trabajo, para lo cual diseña las estrategias que más se adecúen a las necesidades y los resultados que espera la organización, entre los cuales se presta especial atención a los resultados en términos económicos y aquellos que tienen que ver con el comportamiento humano como factor determinante del desempeño en el trabajo.

Los esfuerzos del departamento de personal deben estar íntimamente ligados a los objetivos y necesidades de la empresa, de lo contrario no habrá coordinación en las actividades provocando mal empleo de los recursos. La contribución del capital humano se basa en principios éticos y socialmente responsables, cabe mencionar que una de sus responsabilidades es brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y ser parte del crecimiento de la organización.

El departamento de Recursos Humanos de las empresas permite a cada trabajador lograr sus objetivos personales que sean compatibles con los de la organización para que la fuerza de trabajo se pueda retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades de sus integrantes. De lo contrario es posible que la empresa empiece a perder rendimiento laboral o que se reduzcan los niveles de desempeño.

4.2.4. Funciones de la administración de Recursos Humanos.

Hernández (2008) plantea que la principal función del área de Recursos Humanos radica en encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa, motivado e integrado por valores morales hacia la visión y visión estratégica de la misma a través de sistemas competitivos de remuneración económica y de reconocimiento a su desempeño, con calidad de vida y dentro del marco legal, vinculando los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se obtengan los máximos resultados para ambas partes.

En general, las funciones de los Recursos Humanos son cuantiosas, cabe señalar que con la suma de todas ellas se pretende retener y mantener la fuerza laboral y desarrollarla proporcionándoles las herramientas necesarias para efectuar mejor el trabajo, de manera que se logren cumplir los objetivos individuales de los trabajadores y a la vez contribuir significativamente al éxito empresarial.

Para las empresas las funciones de la administración de recursos humanos se centran en proveer los recursos humanos idóneos al buscar solicitantes capaces para cubrir las vacantes para la adecuada selección tomando en cuenta habilidades, capacidades y cualidades del solicitante, proporciona al empleado de nuevo ingreso información relativa del puesto de trabajo, permite administrar las remuneraciones de manera justa y equitativa según la complejidad del puesto manteniendo motivado al personal y autoriza las capacitaciones para el desarrollo del talento humano.

4.3. Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

Según Chiavenato (2007), existen cinco subsistemas de Recursos Humanos, los cuales son:

- Subsistema de integración de Recursos Humanos.

Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional.

El subsistema de integración consiste en realizar el reclutamiento para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa, se procede a seleccionar el personal con los mandos de línea para que el departamento de recursos humanos facilite a las personas recién incorporadas su integración a la empresa que los acoge, desde el primer momento, para que puedan situarse en su puesto, en el departamento y en la organización.

- Subsistema de organización de Recursos Humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.

El subsistema de organización se encarga de analizar y describir los cargos tomando en cuenta requisitos intelectuales y la responsabilidad en el trabajo; puesto que evalúa el desempeño a través de la medición continua de la calidad y rendimiento, organiza la ubicación del personal en función del puesto y las oportunidades que tienen los colaboradores integrado a los planes de carrera.

- Subsistema de retención de Recursos Humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no solo capta y emplea sus recursos humanos, sino también que los retiene en la organización. La retención de Recursos Humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica (administración de sueldos y salarios), planes de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

El subsistema de retención es aquel que clasifica los cargos para determinar su complejidad y adecuación en el equilibrio de las remuneraciones, tiene como prioridad retener y mantener al personal para que este se encuentre comprometido con la empresa. Desarrolla criterios para crear buenas condiciones ambientales de higiene y seguridad de los cargos.

- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas estas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

El subsistema de desarrollo consiste en la aplicación de estrategias en búsqueda de la excelencia organizacional, a través de la preparación a mediano y largo plazo del personal enfocado a responder con rendimientos eficientes en el desempeño de los cargos, producto de la inversión empresarial.

- Subsistema de auditoría de Recursos Humanos.

Este subsistema comprende los sistemas de información de los recursos humanos y el proceso de auditoría de los recursos humanos.

El subsistema de auditoría busca los medios idóneos y adecuados para la elaboración de bases de datos que enriquecerán un sistema de información real para la toma de decisiones referente a los recursos humanos que permite conocer muy a fondo la organización como tal.

En las organizaciones, las personas sobre salen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas.

Los procesos de integración para las empresas representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Estos sistemas se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización para que esta pueda conservar su continuidad y organizar el trabajo de las personas dentro de la organización.

4.4. Compensaciones

Para Werther & Keith (2008) la compensación (sueldos, salarios y prestaciones) es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración de esta vital área a través del departamento del personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener la fuerza productiva, mediante una compensación adecuada.

El término compensación se entiende como la remuneración que merece un trabajador de acuerdo al cargo que desempeña. En general, las compensaciones inciden en el éxito de toda organización ya que su función principal es motivar e incentivar al personal, de tal manera que la organización cuente con empleados satisfechos y motivados en el ejercicio de sus funciones diarias. A través de un nivel adecuado de compensaciones se asegura en gran manera la estabilidad laboral de los subordinados, además de que se puede incidir positivamente en la productividad de la organización, tomando en cuenta la buena calidad del entorno laboral.

En la actualidad, en el Beneficio La Providencia se utilizan las compensaciones para atraer y retener al personal con talento en todos los cargos, así mismo con una concepción de brindar estabilidad laboral a sus trabajadores y de contar con trabajadores sumamente capacitados y con la experiencia que requiera el cargo, por lo tanto se consideran las compensaciones como una herramienta eficaz para fomentar el desempeño organizativo e individual y mejoran la calidad de vida de sus trabajadores.

4.4.1. Objetivos.

Según William & Keith (2008), los objetivos son.

- Adquirir personal calificado.
- Retener a los empleados actuales.
- Garantizar la igualdad.

- Alentar el desempeño adecuado.
- Controlar los costos.
- Cumplir con las disposiciones legales.
- Mejorar la eficiencia administrativa.

A través de las compensaciones los colaboradores se sienten atraídos por el trabajo y motivados económicamente para desempeñarse en forma contenta y armoniosa, lo cual se logra mediante un entorno laboral favorable. La definición clara de los objetivos de las compensaciones, así como el monitoreo eficiente del cumplimiento de los mismos, permite una serie de beneficios en las empresas, entre ellos, la equidad remunerativa, una reducción en el ausentismo, y disminución en la rotación del personal.

En esta empresa, se pretende que las políticas remunerativas sean adecuadas, equilibradas, efectivas, motivadoras, seguras y que sea equitativo tanto para el colaborador como para el empleador u organización, de tal modo que exista un balance en el cumplimiento de los objetivos e intereses de la organización y los de los colaboradores y así alcanzar el propósito de motivar y retener al personal que labora en la empresa.

4.4.2. Importancia.

Duarte (2012) expresa que “La compensación salarial es importante porque representa una estrategia de la compañía, orientada a: lograr empleados satisfechos, retener buenos talentos y obtener mejores resultados para la empresa; lo cual motiva los cambios en los comportamientos de las personas que conforman el equipo de trabajo”.

La importancia de las compensaciones constituye la existencia de estrategias para destacar la satisfacción y el buen desempeño de los trabajadores, resguardando los principios de equidad.

Debido al entorno del mercado laboral, las compensaciones hoy en día son importantes para las empresas ya que son partícipes de una amplia competencia tanto en el campo tecnológico como en el de talento humano, de tal modo que éstas buscan sistemas de compensaciones que se adecuen a las necesidades tanto entre empleadores y trabajadores como en el entorno laboral, a fin de que resulten eficaces en la medida que se pueda orientar a la mejora continua del desempeño del personal.

4.4.3. Tipos de Compensaciones.

Existen dos tipos de compensaciones laborales: Compensaciones Financieras y Compensaciones no Financieras. Las compensaciones financieras se clasifican en directas e indirectas. A continuación se detallan cada una de ellas.

4.4.3.1. Compensaciones Financieras Directas.

Chiavenato (2009), señala que la compensación directa se dirige a su vez en la remuneración fija (Salarios, aguinaldos, entre otros) y variables, que se clasifican en (bonos, comisiones, participación en utilidades, entre otros).

Cabe destacar que la compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante, que consiste en el dinero o equivalente pagado por el empleador al empleado por el cargo que éste ejerce y los servicios que presta durante determinado tiempo.

a) Salarios.

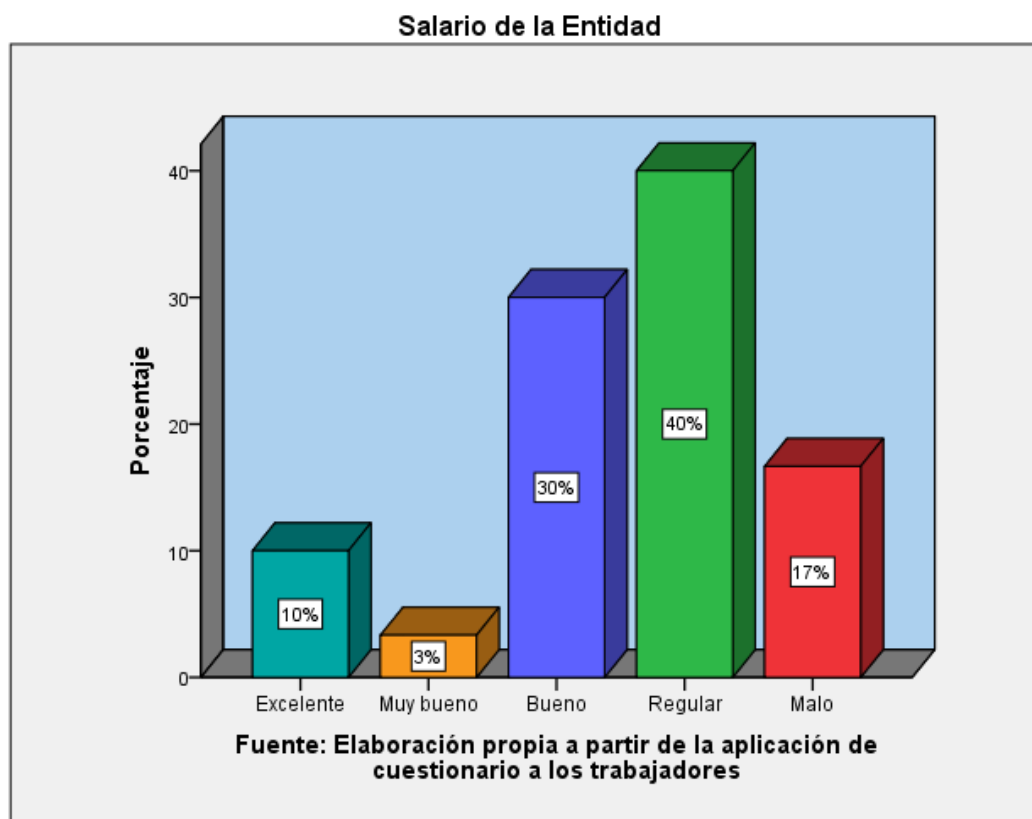
Según Díaz (2009), es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Es importante mencionar la diferencia entre sueldos y salarios. El sueldo se paga por mes o por quincena ya sea por trabajos intelectuales, Administrativos, de Supervisión o de Oficina y los Salarios se pagan por hora o por día, se aplica más bien a trabajos manuales o de taller.

Según el Código del Trabajo de la República de Nicaragua (1997), capítulo III, artículo 81, se entiende por salario a la retribución que debe pagar el patrón al trabajador en virtud del contrato de trabajo o relación laboral.

Los salarios son un tipo de compensación pagada a los empleados por la organización a la que pertenecen. Este es un pago que el empleado recibe por ayudar a la empresa en el ciclo de generación de ingresos. Ejemplos de pago directo incluyen salario base, pago de bonos y sueldos de horas extra. Las organizaciones incluyen en el salario del trabajador las retribuciones directas o en dinero, ya que es el pago que recibe de forma periódica el empleado por el desempeño de un cargo o servicio profesional es decir la remuneración efectuada a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado.

Resulta necesario conocer la percepción de los trabajadores, por lo tanto se le preguntó la valoración de su salario.

Gráfico N° 1



Según los encuestados el 43% considera entre excelente, muy bueno y bueno el salario otorgado por la entidad, incluye un mínimo de los trabajadores temporales ya que lo toman como buen salario debido a que en la competencia del Beneficio La Providencia pagan igual o menos del salario que establece ésta, más sin embargo la mayoría son trabajadores permanente que expresaron que están satisfechos con su salario lo que provoca alta motivación y entusiasmo para desempeñar sus tareas de manera eficaz y eficiente ya que cumplen con los estándares de tiempo, producto del resultado de varias actitudes que tiene el colaborador hacia su empleo puesto que quien está bien con su salario tiene actitudes positivas hacia éste; cabe destacar que los empleados están satisfechos con los sistemas de pagos y políticas de ascensos porque les parecen justos, claros y congruentes con sus expectativas. La percepción buena del salario por parte de los trabajadores es muy importante ya que fomenta mayores exigencias del puesto, habilidades del individuo y un alto nivel de eficiencia.

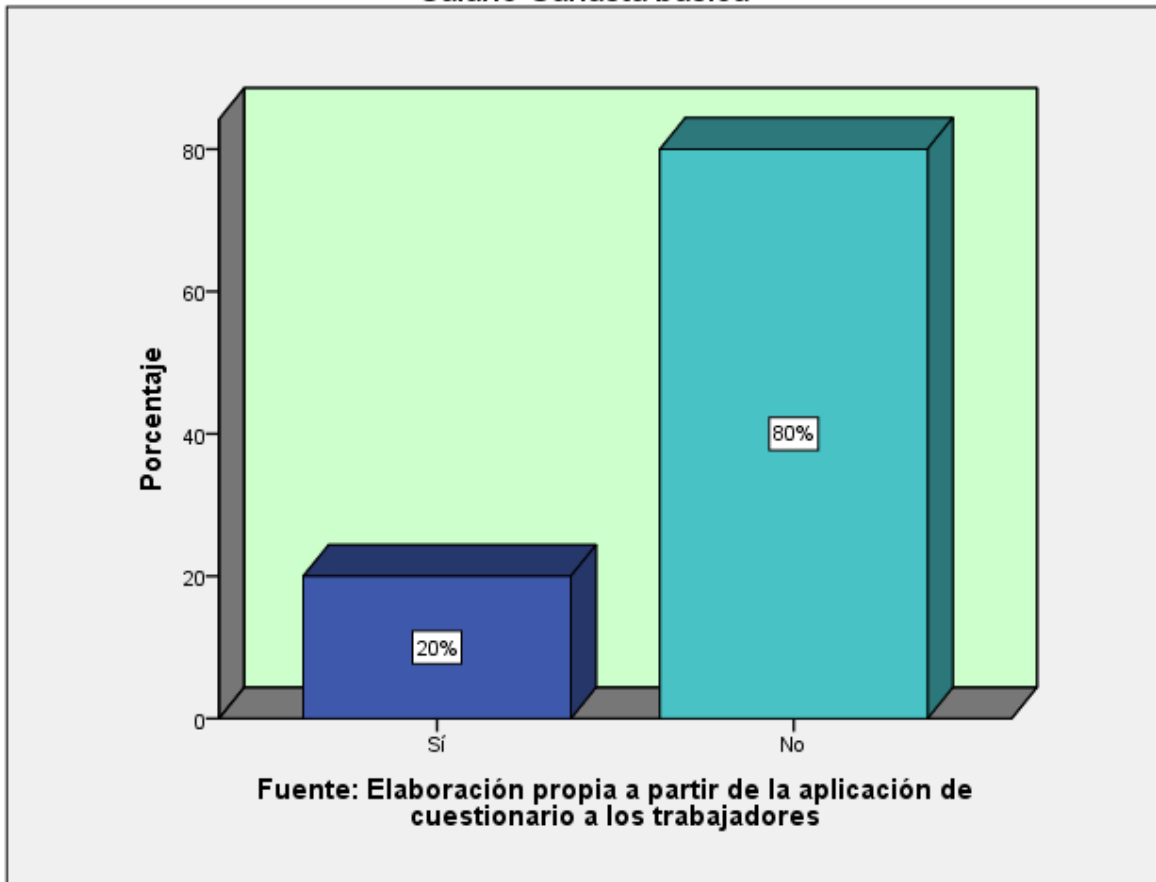
El 57% lo percibe como salario malo y regular siendo un poco más de la mitad de los trabajadores que conforman el Beneficio La Providencia, estos son patieros y estibadores, es un hecho observable que los colaboradores que se sienten mal pagados, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos ya que todo son capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo.

En base a los principios éticos todo trabajador tiene derecho a un salario mínimo establecido por el ministerio del trabajo con el cual pueda ganarse la vida y se viola la justicia social si ese salario no cumple con lo establecido en la ley N° 625; al combinar los argumentos éticos y económicos se crean elementos muy sólidos a favor del salario mínimo obligatorio, por otro lado al estar debajo del salario mínimo, muchos obreros no tiene la capacidad de adquirir las cosas de primera necesidad lo que repercute a no obtener mejora en la economía en general.

También se indagó la proporción de los trabajadores que logran cubrir los productos de la canasta básica, adquiriendo los siguientes resultados:

Gráfico N° 3

Salario-Canasta básica



El 20% de los encuestados expresaron que logran cubrir los productos de la canasta básica con el salario, dado que el personal permanente del Beneficio La Providencia está por encima del salario mínimo de acuerdo al sector comercio, como se puede observar solo el 37% son de este tipo de contrato (ver anexo N° 7) y el 80% no cubre los productos de la canasta básica con el salario siendo un alto índice, estos son trabajadores temporales ya que reciben un salario inferior a 4000 córdobas, el costo mensual de los 53 productos de la canasta básica para una familia nicaragüense es de 11,028.13 córdobas aproximadamente, sin incluir gastos médicos y escolares.

De acuerdo a lo expresado por la responsable de Recursos humanos es que ellos establecen este salario a través de un formato donde se incluyen todas las prestaciones sociales que también lo tienen los demás beneficios de café, esto para los trabajadores temporales lo cual produce insatisfacción en los empleados porque no tienen la capacidad de comprar todos los productos básicos siendo una forma crítica de sobrevivir.

Es importante mencionar que el 59% mantienen una familia de más de 3 personas (ver anexo N° 8) es decir que la mayoría de los trabajadores temporales viven en condiciones de pobreza, ya que muchos no pueden cubrir sus necesidades más básicas y no tienen metas trazadas para alcanzar debido a que caen en una situación de conformismo.

Por último, con lo concerniente al salario se investigó si el salario que reciben los trabajadores es justo de acuerdo a las actividades que realizan, los resultados se reflejan a continuación:

El 50% de los encuestados expresó que el salario es justo de acuerdo a las actividades que realiza (ver anexo N° 9), dado que durante casi todo el año el nivel de carga laboral es bajo para los trabajadores de contrato indeterminado, solo en la temporada de café es que el trabajo es más complejo, expresa el gerente que como están bien recompensado monetariamente y con horarios flexibles los colaboradores se mantienen motivados para cuando entra la temporada, como toda empresa unos más que otros, es necesario mencionar que los trabajadores permanentes reciben bonos por productividad premiando su esfuerzo, dedicación, rendimiento y destreza en la forma de trabajar.

El Gerente señala que para los salarios otorgados a los obreros y demás trabajadores, lo único que se toma en cuenta ha sido como una investigación con la competencia de cuanto se paga por un puesto de trabajo en particular ya que todos comparten los mismo puestos, el mismo proceso sirviendo como punto de referencia, hay relación con los demás beneficios y se comparten información que no es metódica si no una investigación del mercado salarial que existe entre ellos.

El Gerente puntualizó que los estibadores que son los de carga están por encima del salario mínimo pero de acuerdo a las encuestas realizadas se pudo concluir que están por debajo del salario mínimo, dado que el Ministerio del Trabajo establece que el salario mínimo 2015 para el sector comercio es de C\$5,846.37 (ver anexo N° 11).

Se debe hacer un reajuste salarial para aumentarle los salarios a los trabajadores temporales dado que el 50% no consideran justo el salario de acuerdo a las actividades realizadas que son los obreros, puesto que estos trabajadores ganan entre 140 y 153 córdobas al día es por esta razón que los trabajadores se sienten insatisfechos, ya que dentro de su bajo salario también están incluidas las prestaciones sociales como son alimentación séptimo día, vacaciones y aguinaldo.

- Tipos de Salario.

Salario mínimo

Agendistas (2011) definen el salario mínimo como: “la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo, debiendo ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos”.

De acuerdo al MITRAB (2015), el salario mínimo establecido para el sector comercio en Nicaragua, es de C\$5,846.37.

El salario mínimo es la cantidad mínima de dinero que se le paga a un trabajador en un determinado país por desempeñar un trabajo en jornada laboral completa y a través de una ley establecida oficialmente. El salario mínimo garantiza al trabajador el acceso a la compra de una vivienda, los artículos en la Canasta básica de alimentos, así como la compra de vestuario, transporte y útiles escolares para sus hijos.

Salario Nominal

Según Chiavenato (2007) el salario nominal es el monto del dinero establecido en el contrato y que corresponde al puesto que ocupa la persona.

Morales & Velandia (1999) dice que el salario nominal son aquellos expresados en dinero que se recibe por el trabajo.

El salario nominal es el salario expresado en dinero, es decir la suma de dinero que percibe el trabajador por la labor realizada. El salario nominal, representa el volumen de dinero asignado por el cargo que ocupa el trabajador.

El término salario nominal se refiere al salario base que otorga la empresa por un servicio o labor prestado de parte del personal al realizar diferentes actividades que le asigna la entidad de acuerdo al área a la cual pertenece y que esta reflejado en el contrato laboral.

Salario real.

Chiavenato (2009) considera que el salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con el salario. Así, la simple reposición del valor real no significa un aumento salarial, porque el salario nominal sólo se modifica para actualizarlo al salario real del periodo anterior.

Representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero y es referente al poder adquisitivo. El salario real es la capacidad de compra y que está dado por la cantidad de bienes que un trabajador puede adquirir con el volumen de dinero que recibe por su actividad. Es decir, el salario real es su poder de compra.

El salario real dentro de una compañía expresa la capacidad del salario nominal para adquirir bienes y servicios, es decir su capacidad de pago y que se va actualizando de acuerdo a la inflación en los productos perecederos para que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades básicas.

- Política salarial.

Chiavenato (2009) define la política salarial como el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores.

Las políticas salariales sirven para administrar mejor los sueldos de los empleados, toma en cuenta el nivel de sueldos y salarios en relación al mercado, es decir, facilita la determinación del nivel del pago de los nuevos empleados, asimismo influye en los méritos y la antigüedad en el aumento de sueldos.

La política salarial de las empresas es dinámica, dado que va cambiando en dependencia a las diferentes situaciones del ambiente interno y externo. Toda política salarial debe tomar en cuenta el sistema de recompensa al personal como: beneficios sociales, estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño de los empleados; estabilidad en la empresa y oportunidades de crecimiento.

De acuerdo a la entrevista aplicada al gerente, la empresa hace uso de investigaciones salariales con empresas de su mismo sector económico, esto con el objetivo de establecer los salarios de sus trabajadores, de tal manera que exista un equilibrio entre los salarios que brinda la empresa con los de la competencia.

En referencia al mismo tema, la Responsable de Recursos Humanos especificó que existe un formato establecido con el que trabajan los demás beneficios de café, el cual está contenido dentro de la Normativa Salarial para las actividades de cosecha de café emitida por el Ministerio del Trabajo, donde se detalla el salario determinado para este tipo de trabajadores, en el cual se incluyen las prestaciones como decimotercer mes, vacaciones, séptimo día y alimentación. No obstante, también explicó que este formato estaba dirigido específicamente para el período 2010-2011.

Se puede inferir que las investigaciones salariales que aplica el Beneficio La Providencia, contribuyen a retener y mantener a sus trabajadores, a través de salarios acordes al mercado salarial.

Así mismo, resulta importante la actualización de la Normativa Salarial, dada la demanda de la empresa de adaptarse a los cambios en el entorno, específicamente a las disposiciones de los entes reguladores.

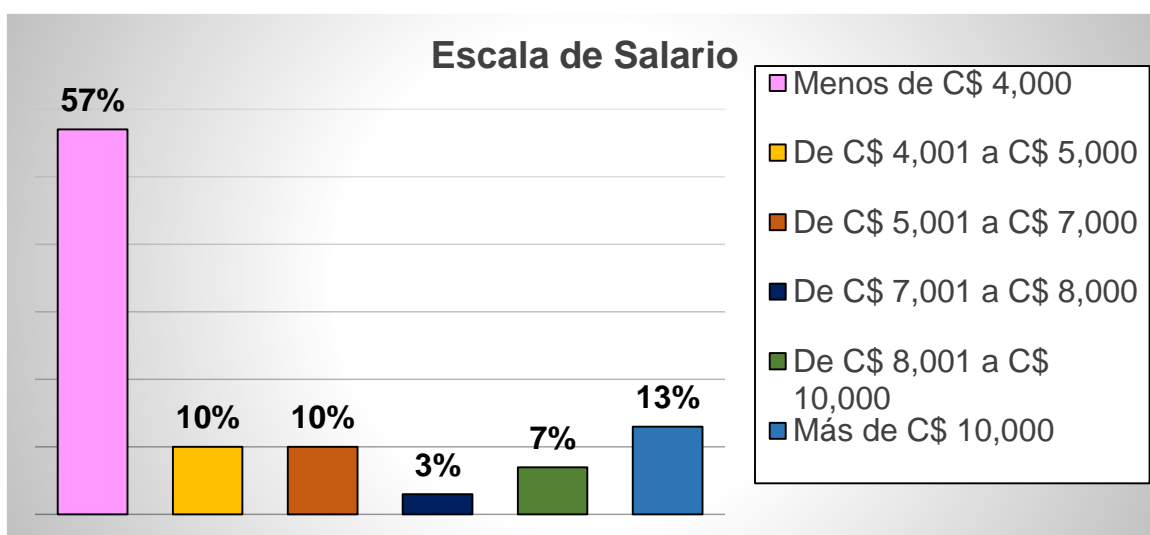
- Escala salarial.

Chávez (2013) explica que las escalas salariales pueden ser concebidas como indicadores de la relación predeterminada entre el salario y la categoría o jerarquía de puestos agrupados por su similar complejidad, responsabilidad e impacto organizacional. Por lo general, hoy en día las escalas salariales se refieren a rangos o “espacios” salariales que se asignan a cada categoría o jerarquía de puestos.

Rosenberg (2000) comenta que la escala salarial es la clasificación de pagos que engloba desde el salario mínimo hasta el más elevado y que refleja la antigüedad y productividad de cada trabajador.

Las escalas salariales están diseñadas para facilitar la administración salarial en las organizaciones, asegurar la equidad salarial interna y mantenerla competitiva con respecto al mercado. Podemos definirlo como el arreglo sistemático de los salarios de los diversos cargos de una empresa, teniendo en cuenta la complejidad de los mismos.

Gráfico N° 4



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

En base a las encuestas realizadas a los trabajadores del Beneficio la Providencia, un 57% gana menos de 4000 córdobas, el 30% de los empleados perciben un salario comprendido entre 4001 a 10000, y únicamente un 13% gozan un salario de más de C\$ 10,000.

De acuerdo a lo recopilado se puede apreciar que existe variación en cuanto al salario obtenido por parte de los trabajadores, puesto que el salario va de acuerdo al nivel académico que este tenga así como el grado de responsabilidad del puesto, la experiencia, importancia del cargo, complejidad y el nivel de desempeño desarrollado en el área al cual pertenece.

Los salarios encontrados menor de C\$4,000 corresponden a los puestos del área del personal de limpieza y trabajadores con contrato determinados que son los obreros, los salarios de los empleados que perciben entre 4001 a 10000 son de contrato indeterminado que pertenecen al personal administrativo, y únicamente un 13% gozan un salario de más de 10000 correspondientes a los jefes de área tales como el administrador financiero, responsable de Recursos Humanos, jefe de producción y la encargada de control de calidad, dado que son los que más se destacan en las funciones principales de la empresa y forman un buen equipo junto al Gerente.

Se refleja que la mayoría de los colaboradores de la empresa reciben un salario que no logra compensar la labor del trabajador con tiempo determinado puesto que también trabajan 8 horas laborales diarias, cumpliendo con su trabajo en tiempo y forma respondiendo a las metas habituales que le traza la empresa en general.

Por lo tanto se puede inferir que la empresa rediseñe una estructura salarial ya que puede ser efectiva para la entidad en términos de beneficios financieros y no financieros a través del buen desempeño del trabajador, producto de la satisfacción salarial que provocara dicha escala y de este modo cumplir con el salario mínimo que establece el ministerio del trabajo para el sector servicio de Nicaragua, siendo de C\$5,846.37.

b) Premios.

Davis (2013) expresa que es una forma mediante la cual las empresas muestran su reconocimiento a los miembros de su plantel. Se puede dar el premio en forma privada o hacer una ceremonia de presentación formal del premio, este motivará a los empleados a seguir contribuyendo en formas incluso más significativas al éxito de la organización.

Para poder operar dentro de ciertos estándares las empresas retienen a sus empleados mediante premios ya que son una de las fuerzas principales que impulsan el desarrollo de una organización exitosa. Ellos ayudan a crear, comercializar y distribuir los productos según el rubro comercial de la actividad económica. Los programas de reconocimiento de los empleados, tales como los premios, mantienen a los empleados motivados y dedicados a su responsabilidad y compromiso empresarial. Un premio sólido sirve para efectos como reforzar un buen desempeño y ayudarles a las personas a adquirir habilidades de auto mejoramiento.

c) Comisiones.

Según Ortega (2008) “Las comisiones nacen de las ventas realizadas por el trabajador en la zona del representante y por su mediación (comisiones directas). Y las comisiones indirectas cuando así se hubiesen acordado entre ambas partes, es obligatorio que las empresas den a conocer al representante las operaciones con sus clientes”.

Los planes de retribución para los vendedores por lo normal han dependido mucho de las comisiones de venta aun cuando esto varía un poco de una empresa a otra. El enfoque más generalizado consiste en usar una combinación de sueldos y comisiones para pagar a los trabajadores.

En las empresas las comisiones son un uso generalizado de los incentivos para los vendedores, esto se debe a factores tales como la tradición y el supuesto de que las comisiones son necesarios para motivar al trabajador.

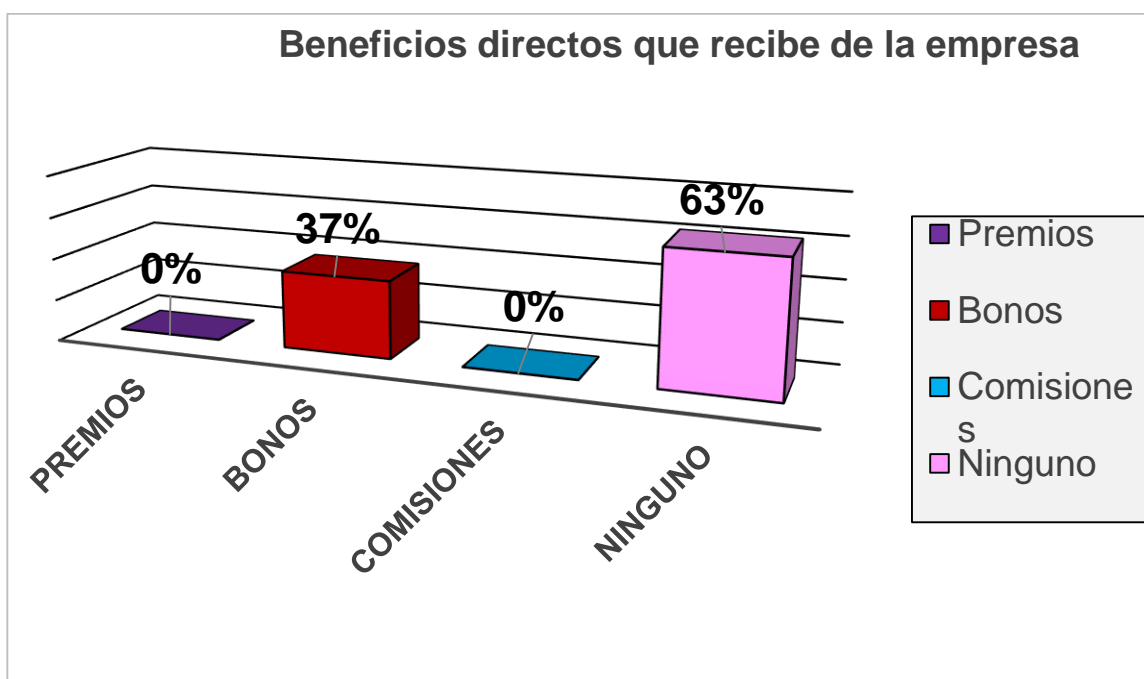
d) Bonos.

Según Werther & Davis (2008) son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de productividad. Por lo general se ponen en práctica junto con un ingreso básico fijo. Son un tipo de compensación de incentivo que es un pago adicional a su sueldo.

De acuerdo a Chiavenato (2007) los bonos son un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Generalmente, este es medido con indicadores como la rentabilidad, la productividad, el aumento de la participación en el mercado.

Los bonos se usan para darle al trabajador bienestar, calidad de vida en su familia, así mismo las compañías pueden aumentar la productividad y mejorar en general su recurso humano, y esto le genera un cambio positivo en actitud. Los bonos son pagados por algunas compañías anualmente y son un porcentaje del sueldo ganado por el empleado en ese año.

Gráfico N° 5



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

Beneficio La Providencia no concede premios ni comisiones a sus trabajadores, dado que el beneficio financiero directo que confiere son los bonos, basados en el desempeño laboral de sus puestos de trabajo, mediante la aplicación de encuestas, se pudo apreciar que el 37% de los colaboradores han recibido tal beneficio, el cual corresponde a los trabajadores permanentes del área administrativa (ver anexo N° 7), este bono consiste en base a la productividad de cada individuo que debido al tipo de actividad que desempeñan es posible valorar su productividad y a la vez, evaluarlos para poder compensar su excelente desempeño.

En base a la entrevista dirigida al gerente, donde expresó que no existe un plan de compensación oficial pero que se ha venido ejecutando y debe estar terminado para la próxima temporada de café en el 2016. Año con año se han venido repartiendo parte de las utilidades de la empresa por los empleados administrativos, estos se reparten a criterio del gerente y la junta directiva teniendo en consideración que a mayor utilidades mayor será la cantidad otorgada en concepto de bono.

Cabe señalar que no hay objetividad para determinar cuánto va a recibir cada quien ya que los bonos se han otorgado arbitrariamente, razón por la cual no se están asignando de manera justa porque posiblemente a los empleados que contribuyen más que otros se les otorgan menos de lo que merecen de acuerdo a su desempeño, en cambio a los que no son muy productivos se les conceden más de lo que tenían que ganar creando incluso preguntas como ¿porque me da esto la empresa? producto de no contar con un sistema de compensación y medición del desempeño.

La empresa para el mes de Mayo del 2016 ejecutará un sistema de evaluación del desempeño basado en una parte cualitativa que son preguntas estándares del rendimiento laboral, a cerca del conjunto de comportamientos personales del empleado que contribuye directa e indirectamente hacia los objetivos de la organización como puntualidad, cumplimiento de las tareas, respeto.

También asociada a esta evaluación va quedar un sistema de medición del desempeño mediante indicadores cuantitativos como la eficiencia y productividad de cada puesto y proceso, basado en los resultados teniendo la ventaja que los trabajadores estarán satisfechos y motivados a trabajar aún mejor.

El 63% de los trabajadores no reciben bonos ya que son políticas y normas que define la empresa desde el momento que la asignación de bonos no es algo obligatorio el cual logra crear inconformidades porque todos contribuyen a cumplir los objetivos y metas del beneficio La Providencia, se considera que las compensaciones deberían ser flexible, en el cual se pueda incorporar bonos a los trabajadores de las diferentes áreas, puesto que un trabajador no se sentirá motivado ni satisfecho, cuando no se le ha otorgado algún tipo de estímulo por la labor realizada ya que las demás áreas facilitan la realización de las actividades finales y lo ideal es que no pueden haber distinciones entre la asignación de bonos entre unos y otros trabajadores, pues lo que se fomenta es un estado de angustia y pérdida de entusiasmo, no mostrará disposición por el trabajo ni actitudes positivas, lo cual es negativo y perjudicial para toda la organización en general.

4.4.3.2. Compensaciones financieras indirectas

Según Chiavenato (2009) la compensación financiera indirecta; es aquella que el trabajador no recibe en dinero, sino que puede recibirla en especie o la empresa paga a un tercero en beneficio del trabajador.

Las compensaciones indirectas incluyen vacaciones, primas, propinas, horas extras y beneficios sociales ofrecidos por la organización (alimentación y transporte, seguro de vida). La suma del salario directo e indirecto constituye la remuneración total que el empleado recibe como fruto de su trabajo.

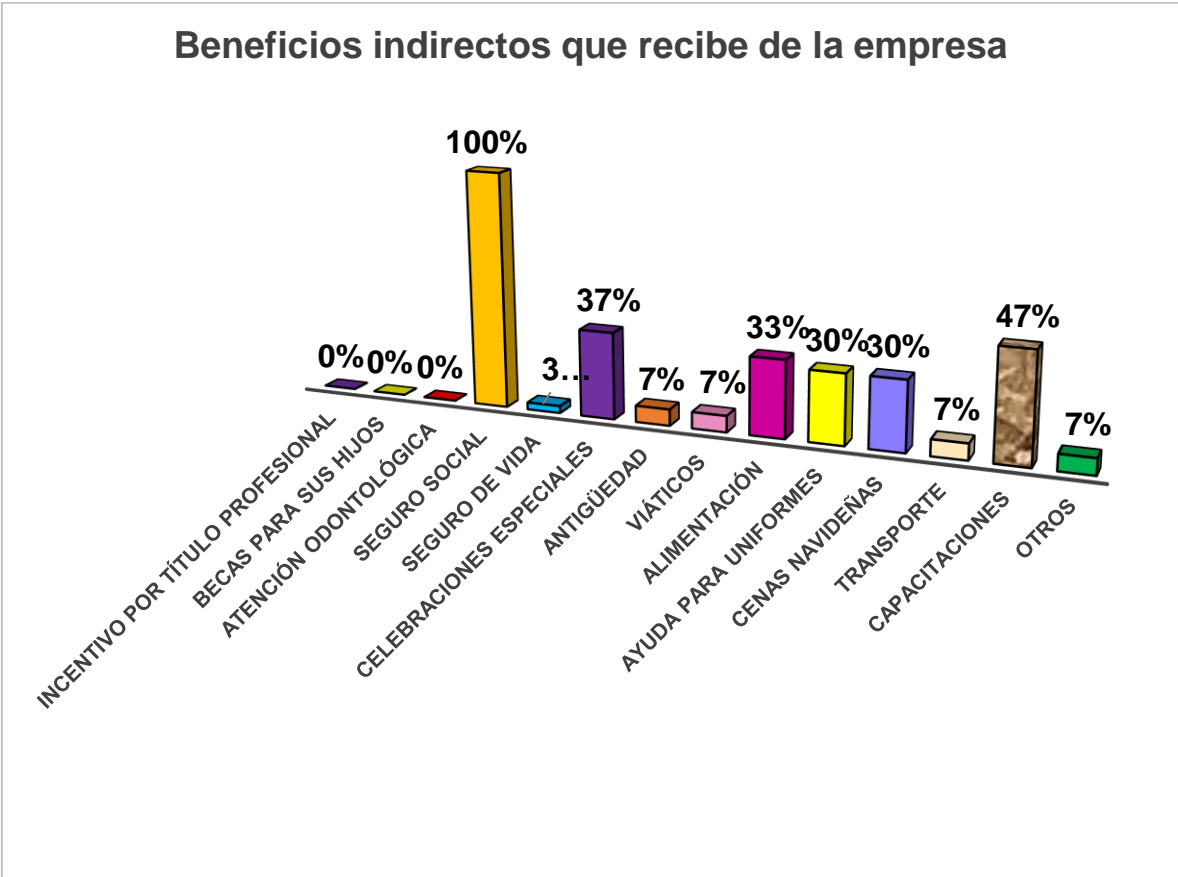
a) Gratificaciones.

Ayala (2013) expresa que se puede considerar como gratificación toda cantidad que el colaborador recibe del empleador adicionalmente a los demás formas remunerativas, para aumentar sus ingresos.

La enciclopedia jurídica (2014) define las gratificaciones como: La suma de dinero entregada por el empleador al personal para demostrarle su satisfacción por el trabajo realizado o con ocasión de ciertos acontecimientos familiares. Normalmente la gratificación es una liberalidad; pero excepcionalmente puede constituir un complemento del salario y tener la naturaleza jurídica de tal.

Son un Galardón y recompensa pecuniaria de un servicio o mérito extraordinario. Implica un especial reconocimiento o agradecimiento. La gratificación representa una forma de retribución que el empleador proporciona por encima del salario y a título de recompensa o remuneración excepcional, lo haga voluntariamente o en virtud de práctica establecida.

Gráfico N° 6



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

A partir de la encuesta realizada a los trabajadores de beneficio la Providencia con respecto a los beneficios indirectos que los empleados reciben de parte de la empresa, el 100% dijo que recibe seguro social, un 3% seguro de vida, el 37% son participes de celebraciones especiales como cumpleaños ya que la empresa se encarga de celebrarles ese día a los trabajadores permanentes, el 7% es remunerado por antigüedad, también opinan que el 7% ganan viáticos, un 33% alimentación, el 30% de los colaboradores reciben ayuda para uniformes, 30% cenas navideñas, al 7% se le otorga transporte, y el 47% recibe capacitaciones y un 100% dijo que no recibe incentivo por título profesional, ni becas para sus hijos como tampoco atención odontológica.

El gerente Leinad Nazco plantea que le otorgan a los trabajadores beneficios no financieros como capacitaciones, uniformes, cumplimiento de los horarios para que el personal no labore más de las 8 horas, razón por la cual son beneficiosos para el empleado, no lo percibe en términos de dinero pero si es de gran aporte personal que le da la entidad.

Se cuenta con un comedor para personal permanente el cual cumple con las condiciones en la estructura del lugar así como todos los utensilios que se ocupan para la cocina, siendo de beneficio ya que se evitan los gastos en comida, se podría decir que una de las necesidades básicas más caras es la comida, también se destaca que reciben equipos de protección. Lo más lógico en los equipos de protección de los patieros son los sombreros, mangas y lentes para protegerse del sol, se considera necesario y que culturalmente no es de uso habitual ya que tiene un costo demasiado alto para la empresa al comprarle a todos los trabajadores estos equipos que al igual no los utilizarían.

Se priorizan los de mayor riesgo como los estibadores que cargan los sacos de café, se les asigna un fajón para las cargas de materia pesada también los que trabaja en trillado y escogido donde se genera mucho polvo, ellos utilizan mascarillas y lentes por el proceso como tal que conlleva el café en las maquinas.

Todos los beneficios en conjunto son importantes para el empleado, más sin embargo a los trabajadores les atraen mayormente los beneficios financieros cabe destacar que todos forman un plan de compensación que motivan al trabajador ya que los equipos de trabajo, los de protección, las capacitaciones, los horarios flexibles mantienen a un trabajador contento en un entorno laboral agradable que le permite, por un lado, retener al personal actual y por el otro, atraer personal calificado.

Desde el momento que el empleador no le expone la oferta de trabajar más de las 8 horas laborales ganando un mejor salario, con mayores acumulaciones de horas extras, alimentación, estos son altos beneficios pero a la larga del tiempo se convierte en fatiga laboral y un desgaste humano produciendo malos rendimientos.

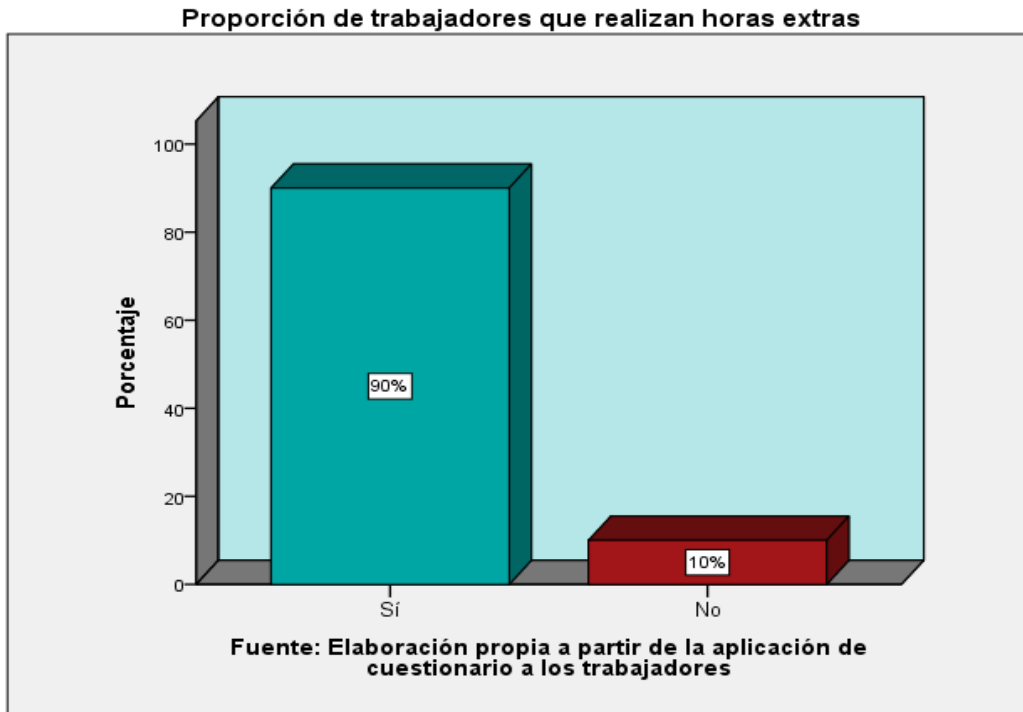
b) Horas Extras.

Mora (2012) difiere entre la jornada ordinaria y extraordinaria de trabajo, siendo la ordinaria la que está establecida en el contrato correspondiente y las extraordinarias, aquellas que deben trabajarse a la conclusión de las primeras, para cumplir con las necesidades del servicio.

Ayala (2013) señala que las horas extras representan la remuneración otorgada por el trabajo realizado en forma extraordinaria fuera de la jornada ordinaria establecida en el contrato de trabajo. Se debe entender que la remuneración extraordinaria es una cantidad suplementaria que se adiciona al valor de hora normal que se ejecuta en los días de trabajo, antes y después de la jornada.

Las horas extra laborales se realizan cuando existen causas de fuerza mayor en las empresas, como solucionar emergencias que puedan producir daños que afecten directamente la productividad y por ende, la rentabilidad de la empresa.

Gráfico N° 7



Mediante esta gráfica se pudo constatar que el 90% de los trabajadores del beneficio La Providencia realiza horas extras, esta proporción corresponde a los trabajadores del área de producción; según el planteamiento de la encargada del área de RRHH Cándida Reyes Rodríguez, en efecto, únicamente los trabajadores de esta área realizan horas extra, las cuales se realizan en su mayoría los días domingos cuando se inicia y desarrolla el período de cosecha del café, al mismo tiempo se realizan un mínimo de horas extra los días de semana por emergencias de trabajo. Regularmente las horas extras trabajadas los días domingo corresponden a los trabajadores de patio y el Responsable de Recepción del café. Cabe señalar que el horario regular de trabajo de la empresa es de lunes a sábado de 7:00 am a 4:00 pm.

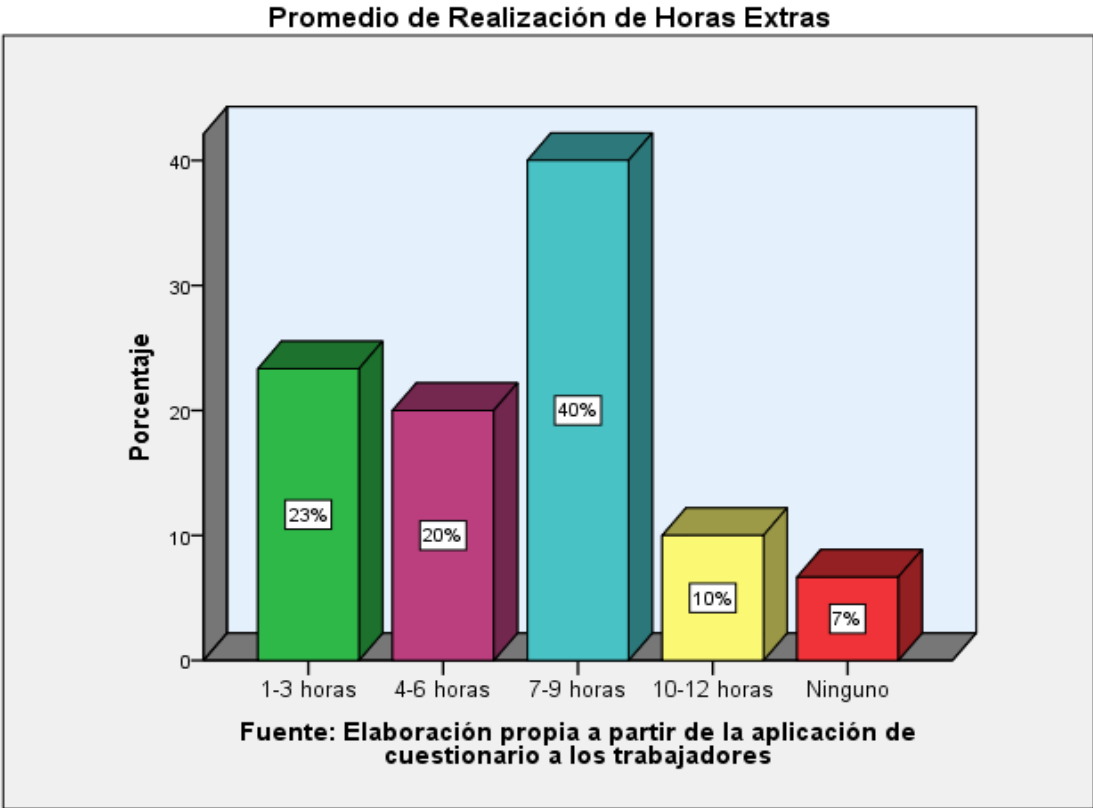
Según el gerente del beneficio, la modalidad de realización de las horas extras consiste en citar a la mitad del personal, de manera que la mitad trabaja un domingo y la otra mitad el siguiente domingo.

Hay excepciones, poniendo como ejemplo los operadores de electrónica, la empresa solamente cuenta con los servicios de un encargado de esta área, por lo que en temporada fuerte que es cuando el trabajo lo demanda, éste debe cubrir las 24 horas, las cuales se dividen en periodos de doce horas, haciendo constar que las cuatro horas son pagadas lógicamente como horas extras.

En términos generales, esto significa que el 10% de los trabajadores tienen una jornada ordinaria de ocho horas, donde el restante 90% de empleados son requeridos para permanecer en la empresa realizando horas extras, lo cual demuestra que este porcentaje recibe beneficios económicos adicionales al salario.

En el capítulo III, artículo 58, del Código del Trabajo (1997), se establece que: “El número de horas extraordinarias no podrá ser superior a tres horas diarias ni nueve semanales”.

Gráfico N° 8



Los resultados de la aplicación de las encuestas demuestran que un 43% de los trabajadores realizan entre 1 a 6 horas extras semanales, las cuales principalmente recaen en los trabajadores de oficina, esto se hace para cumplir con las exigencias que demanda el trabajo y en casos de emergencia.

Cabe destacar que la mayor parte de las horas extras que se experimentan en el beneficio La Providencia corresponde al trabajo de campo y a los responsables tanto del área de producción como de recepción del café, donde se realizan en promedio de 7 a 12 horas extraordinarias representando un 50% de los trabajadores. De acuerdo a la entrevista al Lic. Leinad Nazco, esto básicamente se debe a la naturaleza del trabajo en temporadas fuertes donde se reciben grandes cantidades de café en el beneficio, cuya aseveración concuerda con la opinión de la Responsable de recursos Humanos.

El 7% de los trabajadores que no realizan horas extras corresponden a los trabajadores permanentes, esto permite que los trabajadores pueden compartir tiempo con sus familiares y amistades, lo que permite la disminución del estrés laboral.

De tal manera, puede afirmarse que el beneficio La providencia en gran medida se adhiere a la normativa estipulada en el Código del Trabajo referente a las horas extras semanales, lo cual se considera un aspecto positivo ya que los trabajadores no presentan sobrecarga laboral.

Sin embargo, como refleja el gráfico hay un 10% de trabajadores que sobrepasan las nueve horas extras contempladas en el Código, por lo que existe la posibilidad de que estos presenten estrés laboral y estén desmotivados en su trabajo. Al mismo tiempo, se pudo determinar que estas horas extras atañen a los jefes de área, principalmente al área de producción, dichas horas extras son acordadas por ambas partes por lo que se verificó que los trabajadores están de acuerdo en realizar las horas extras, debido a un acuerdo entre el empleador y los trabajadores para el alineamiento de tareas.

El Código del Trabajo permite los acuerdos entre ambas partes, no obstante se considera que la empresa debe distribuir el trabajo de manera que los trabajadores no excedan el máximo fijado de horas extra semanales, para que logre cumplir a cabalidad lo dispuesto en la normativa y asegurar que los colaboradores no tengan sobrecarga de trabajo, estén satisfechos en su puesto y sean más productivos.

c) Aguinaldo.

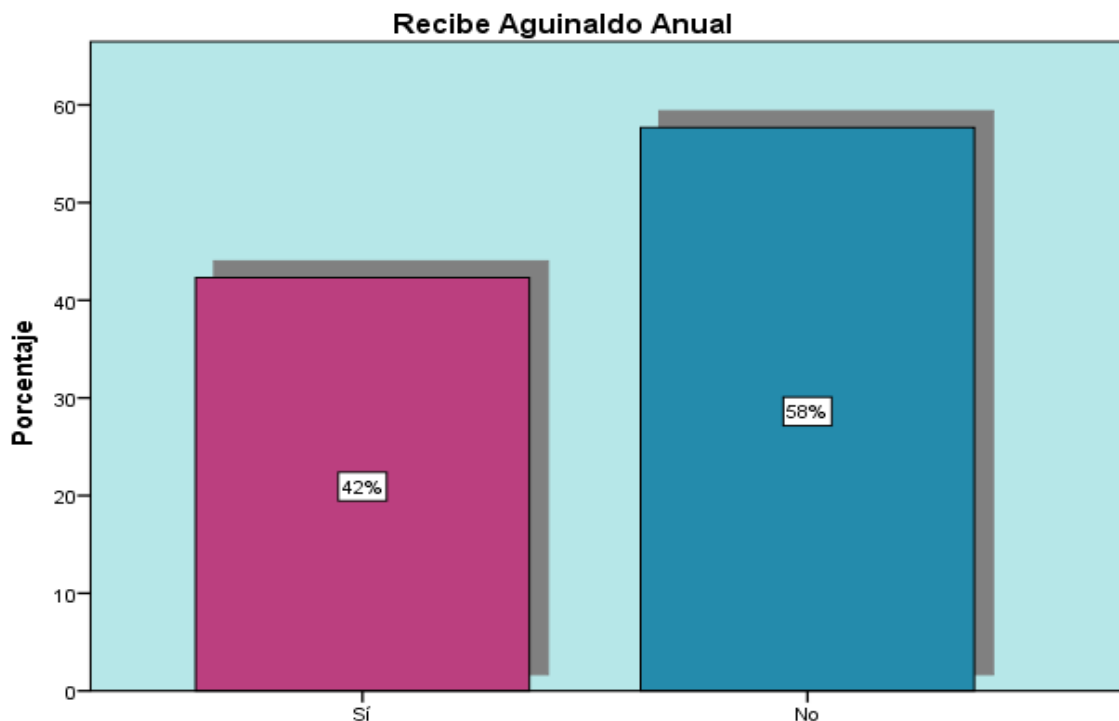
Según el Código del Trabajo de la República de Nicaragua (1997), capítulo IV Artículo 93 se entiende por décimo tercer mes o aguinaldo a la remuneración en dinero recibido por el trabajador en concepto de salario ordinario. El décimo tercer mes se pagará conforme al último mes de salario recibido.

Todo trabajador tiene derecho a que su empleador le pague un mes de salario adicional después de un año de trabajo continuo. El aguinaldo es un pago extra especial que se entrega a los asalariados, convirtiéndose el mismo en un salario más que se suma en concordancia a los doce meses laborales percibidos.

El décimo tercer mes que reciben anualmente los trabajadores, es una prestación social de carácter salarial, que el trabajador acumula durante un período que va del primero de diciembre de un año al treinta de noviembre del año siguiente. No se trata de que el año, para efectos salariales tenga trece meses, sino que el trabajador recibe una parte de salario de forma diferida, equivalente a lo que devenga en 2.5 días de trabajo ordinario por mes; esto es una parte de su salario que se acumula durante todo el año y que el empleador lo guarda en sus cuentas, sin que le pertenezca.

Con relación al aguinaldo, se les preguntó a los trabajadores si reciben su aguinaldo anualmente.

Gráfico N° 9



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores

Los resultados demuestran que el 42% de los trabajadores reciben su aguinaldo anualmente, dado que el contrato existente con la empresa es por tiempo indeterminado y por ley tienen derecho a esta prestación social, dichos trabajadores forman parte del personal de oficina y ocupan cargos en su mayoría administrativos.

El beneficio La Providencia cumple con la ordenación contemplada en el Código de trabajo otorgándoles a sus colaboradores su respectivo aguinaldo en tiempo y forma.

Por el contrario el 58% de los trabajadores no reciben este beneficio, dado que son contratados por tiempo determinado, a causa de la naturaleza del trabajo. Según el gerente estas contrataciones se hacen generalmente por temporada, que corresponde a la duración de la cosecha de café.

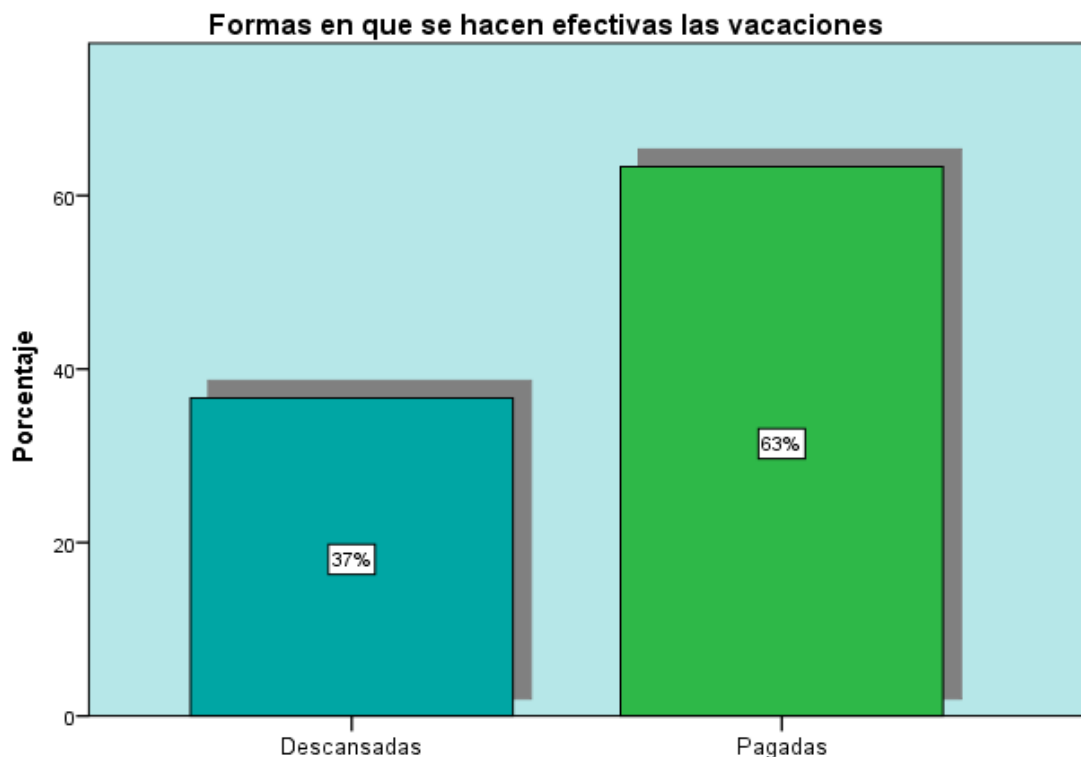
d) Vacaciones.

El Código del Trabajo de Nicaragua (1997), capítulo IV, artículo 64, establece que: todo trabajador tiene derecho a disfrutar de quince días de descanso continuo y remunerado en concepto de vacaciones, por cada seis meses de trabajo ininterrumpido al servicio de un mismo empleador”.

Citando a Werther & Davis (2008), "Los periodos de vacaciones pueden y deben servir al empleado, no solo para disfrutar de un merecido descanso, sino para enriquecerse a nivel humano, mediante viajes, lecturas, distracciones sanas y actividades familiares”.

Todo trabajador merece vacaciones por toda la labor desempeñada y corresponden legalmente, deben de estar prohibidas las tareas, ya que estas son para descansar y no para trabajar. Las vacaciones existen, para prevenir estrés en el trabajador; además de incrementar la productividad en la entidad.

Gráfico N° 10



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores

Se hizo necesario conocer la forma en que se hacen efectivas las vacaciones de los trabajadores, obteniendo como resultado de la encuesta aplicada que el 37% de éstos reciben sus vacaciones descansadas.

En este sentido, los trabajadores que tienen derecho a vacaciones son los colaboradores de contratos permanentes con más de un año de laborar en la empresa, los cuales han ido acumulando sus días en concepto de vacaciones. Este mes de descanso, es concedido por la empresa en dos fracciones de tiempo, dividido en quince días en el mes de Junio y los restantes quince días en el mes de Diciembre. Esto fue comprobado mediante el análisis comparativo por medio de la entrevista y el cuestionario aplicado a los trabajadores.

El hecho de que la empresa brinde vacaciones es algo muy positivo porque influye en la estabilidad emocional de los trabajadores, en este periodo éstos pueden renovar sus energías y fuerza para retornar a su trabajo con nuevos ánimos.

En el caso de los trabajadores temporales, figurados por el 63% que no reciben vacaciones descansadas, esto se explica según la encargada de Recursos Humanos por el hecho de que el salario percibido por éstos incluye las prestaciones sociales, cuya aseveración fue constatada a través de la observación de los documentos internos de la empresa, específicamente las planillas de los trabajadores temporales, donde se dividen los diferentes elementos que conforman el salario.

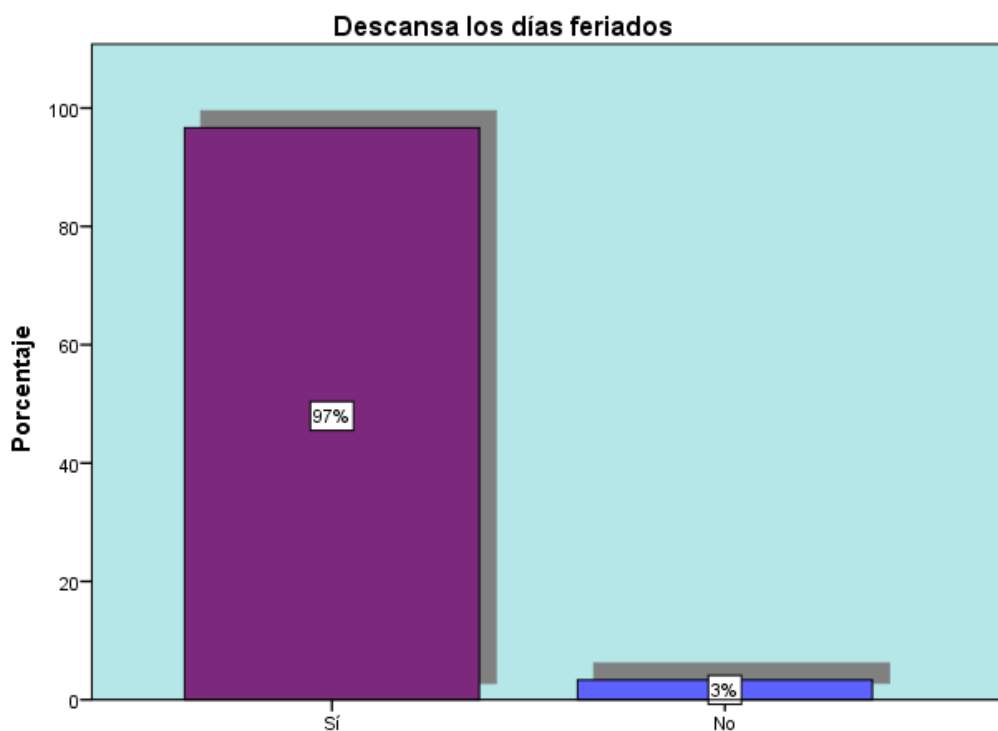
Por lo tanto, se puede inferir que la empresa cumple con las disposiciones legales en lo que respecta a las vacaciones de sus trabajadores permanentes, como también en la frecuencia de las mismas. No obstante, en el caso de los trabajadores temporales, se puede decir que no se cumple ya que el pago de las vacaciones no es relativo a lo establecido por la ley.

e) Días feriados.

Según el Código del Trabajo de la República de Nicaragua (1997), capítulo II, Artículo 66, son feriados nacionales obligatorios con derecho a descanso y salario, los siguientes días: Primero de Enero, Jueves y Viernes Santos, Primero de Mayo, 19 de Julio, Catorce y Quince de Septiembre, Ocho y Veinticinco de Diciembre.

Esto significa que si un día feriado nacional coincide con el séptimo día, éste será compensado, y al trabajador que labore se le remunerará como día extraordinario de trabajo. Los descansos obligatorios son fechas especiales o ferias señaladas por la Ley en que el trabajador está autorizado para dejar de concurrir a sus labores, con el fin de conmemorar acontecimientos religiosos, cívicos o de solidaridad con la clase trabajadora.

Gráfico N° 11



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores

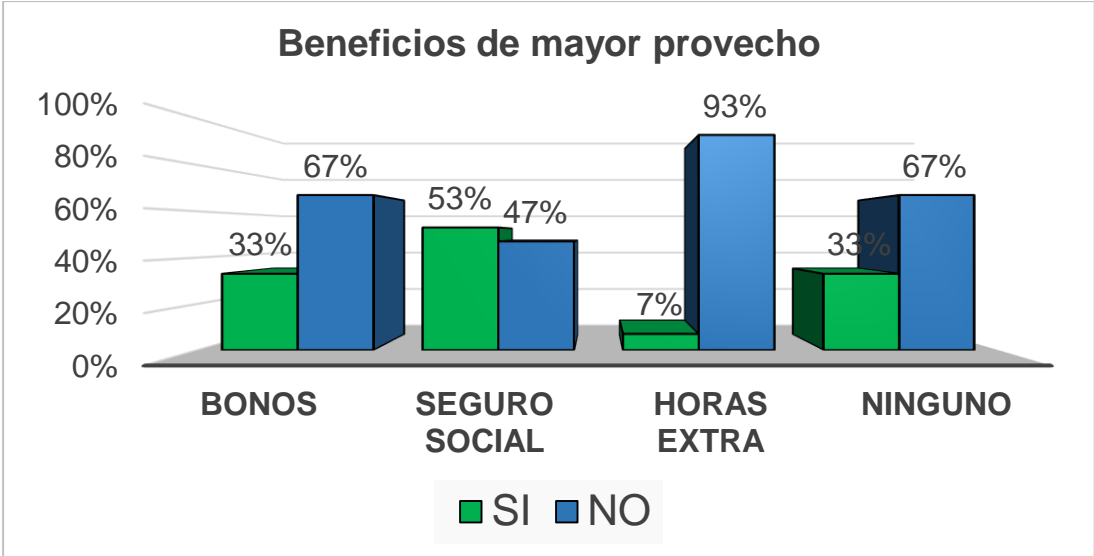
Con relación a los días feriados se pudo determinar que el 97% de los trabajadores del beneficio descansan los días feriados nacionales, lo cual representa la mayor parte de los empleados. Una cantidad mínima del 3% del total de trabajadores manifestó que no descansan tales días, pero reciben el pago conforme a lo establecido en la ley.

Al respecto la encargada de RRHH expresó que se descansan los días feriados, también de esta manera se verificó que cuando los colaboradores los trabajan, éstos reciben el pago doble por día trabajado, además señaló que los trabajadores de patio de igual forma descansan pero se deja una cuadrilla de emergencia cuando es temporada de café. Regularmente esto se hace en los meses de Octubre, Noviembre, Diciembre y Enero, durante estos meses se trabajan los días feriados asignándole el pago doble a los trabajadores.

Por ende, se considera que la empresa cumple con las normas definidas en el Código laboral concernientes a la regulación de los días feriados.

En general, se indagó además cuáles de los beneficios tanto directos como indirectos son de mayor valor para los trabajadores:

Gráfico N° 12



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

En base a las encuestas aplicadas a los trabajadores el 53% señaló que el beneficio de mayor provecho otorgado por la empresa es el seguro social puesto que éste se lo asignan a todos los trabajadores que conforman el beneficio La Providencia como tal, seguido un 33% manifestó que uno de los beneficios de provecho son los bonos que otorga la empresa de acuerdo a su productividad, el cual es necesario valorar el desempeño individual, un mínimo del 7% expresó que son las horas extras y por último el 33% considera que ninguno de los beneficios otorgados es de provecho, posiblemente sea porque no hacen uso del seguro social teniendo indispensablemente la gran necesidad de aprovechar los servicios médicos, se pudo observar que algunos trabajadores de patio no sabían que significaba un seguro social, razón por la cual no aprovechan tal beneficio.

El Gerente considera que ningún beneficio es más importante que los demás como para atraer uno más que otro ya que para él es un conjunto de todo, más sin embargo el trabajador le da más importancia a los beneficios en términos monetarios pero el hecho de que los horarios de trabajo sean flexible, equipos de protección estén en buen estado, capacitaciones, todos son un complemento que genera un trabajador contento y motivado, formando un entorno agradable.

Como se puede apreciar en la gráfica el único beneficio no financiero que los trabajadores lo toman como de gran provecho es el seguro social, obviando las celebraciones especiales como cumpleaños y cenas navideñas que son un factor motivacional, ayuda para uniformes el cual el trabajador se siente identificado con la empresa a la cual pertenece, así mismo las capacitaciones que son una oportunidad de fortalecer los conocimientos obtenidos para llevarlos a la práctica en el mundo empresarial y competitivo que enfrentamos hoy en día así como las teorías y estrategias que ofrece la globalización a través de las capacitaciones.

4.4.3.3. Compensaciones no Financieras.

Hernández (2010) comenta que la compensación no Financiera se inclina por el reconocimiento de un trabajo bien hecho, con generar las condiciones para que el trabajo sea estimulante y así mismo que haya seguridad en el empleo y oportunidades de desarrollo.

Cuando ofrecen compensaciones no financieras, los empleados tienen mayor acceso a recursos valiosos como el tiempo, la flexibilidad y la responsabilidad. Todo lo cual para aumentar la productividad y mejora de la empresa y de los empleados.

Las empresas reconocen que las compensaciones son significativas ya que provoca un fuerte impacto en las personas y en el desempeño laboral. Las compensaciones son la guía de motivación siendo las mejores estrategias y armas para la productividad de la fuerza laboral.

Una empresa que paga bien, es aquella que tiene un equilibrio entre las compensaciones financieras y no financieras, que brindará grandes beneficios a la organización, creando al mismo tiempo un equilibrio entre trabajo bien remunerado y calidad de vida.

Dentro de las compensaciones no financieras están:

a) Oportunidades de desarrollo.

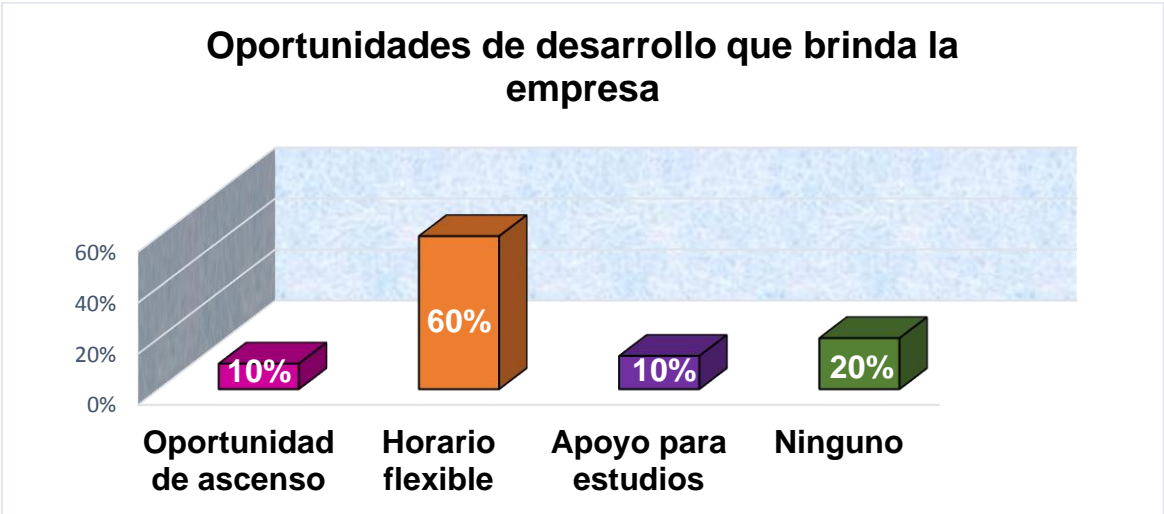
Cintrón (2011) opina que las oportunidades de desarrollo demuestran el compromiso de tiempo y esfuerzo que se realiza para asegurar el aumento de la excelencia en el desempeño de sus funciones. El ambiente dinámico y cambiante, demanda mantener individuos que continúen desarrollando sus conocimientos y competencias para poder ejercer y satisfacer las necesidades que se presenten.

Las oportunidades de crecimiento es fruto de la planeación y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Un empleado puede incrementar el grado de su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas.

El desarrollo profesional se puede procurar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora. Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva. Pueden emprenderse varios pasos, considerando posibles resultados, como: obtención de mejores niveles de desempeño, lo cual es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.

Según el gerente, entre las oportunidades de desarrollo la empresa brinda un porcentaje mínimo en cuanto a las oportunidades de ascenso, ya que los cargos están debidamente ocupados por personas calificadas y con experiencia, los cuales presentan un desempeño eficiente, por lo tanto esto frena la posibilidad de tener vacantes y más aún de promocionar a los trabajadores a un cargo superior. La empresa concede la oportunidad de horario flexible a sus colaboradores para que estos puedan llevar a cabo actividades que favorezcan su desarrollo profesional.

Gráfico N° 13



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

De un 100% de los trabajadores encuestados, el 60% manifiesta que la empresa le permite tener horario flexible, esto en caso de aquellos trabajadores que solicitan permiso para llevar a cabo un plan de estudios, ya sea de cursar una carrera o estudios técnicos. Esto se refiere a los trabajadores de oficina que desean crecer en el ámbito profesional por lo que la empresa les concede la oportunidad de llevar a cabo dichos planes, lo que también resulta en gran beneficio para la empresa de poder contar con mano de obra competente, como indicador de un mejor desempeño.

En cambio, un 20% de la muestra expresó no obtener ningún tipo de oportunidad de desarrollo por parte de la empresa, habitualmente esta opinión proviene de los empleados temporales o trabajadores de campo que ocupan los cargos como patieros y estibadores.

Por lo contrario, un 10% también exteriorizó que la empresa les concede apoyo para estudios, no en términos económicos, sino más bien con lo relacionado al tiempo, por lo que se le da la oportunidad de tomar un día de trabajo para estudiar, esencialmente los días sábados o domingos. Aún el 10% como mínimo, planteó que en la empresa existía la eventualidad de rotación de personal en cargos administrativos.

En el caso del beneficio, el cual posee como característica que tiene una estructura pequeña de 12 a 13 trabajadores de oficina deja poco margen a que hayan ascensos, donde la única manera que se puede dar rotación a nivel interno sería que la empresa decida prescindir de los servicios de uno de los trabajadores ó bien este decida irse de la empresa por su espontanea voluntad o por motivos de jubilación, en consecuencia quedaría la posibilidad de que alguien más pueda asumir ese puesto.

Ciertamente, la empresa cuenta con una política de horario flexible, proporcionándoles a una parte de los miembros de ésta el tiempo requerido para diversos estudios, de esta manera la empresa procura mantener y retener fuerza laboral calificada en ciertas áreas de trabajo.

b) Reconocimiento y autoestima.

Abad (2010) El reconocimiento al empleado es una herramienta de gestión, que refuerza la relación de la empresa con sus colaboradores. Cuando se reconoce a la gente eficazmente, se están reforzando las acciones y comportamientos que la organización desea ver.

El reconocimiento es un estímulo que promueve el entusiasmo de las personas, quien ha sido reconocido, se siente motivado para mantener y mejorar su conducta y desempeño a fin de ser un modelo para los demás miembros del grupo de trabajo, los cuales podrán imitar su conducta y de esta manera, también ser reconocidos.

La medida en que reconocen con espontaneidad el trabajo bien hecho por un compañero y cuándo se hace un reconocimiento apropiado por una labor bien hecha es decir, cuando un directivo hace justicia a la labor cumplida.

El 100% de los encuestados reciben un trato con dignidad y respeto de parte de las altas autoridades de la empresa (ver anexo N° 10) en general lo que fomenta es confianza, lealtad, honestidad y claridad al momento de desarrollar las tareas asignadas por su jefe de área.

Así mismo se comparte en todo momento la honestidad de un auténtico profesional que engendra buena comunicación y respeto hacia los demás tomando en consideración todas las decisiones con el respeto que se debe a uno mismo, de tal modo que se convierta en merecedor de vivir con plenitud el desempeño del puesto de trabajo; tener presente el principio de justicia y utilidad ya que todos son iguales ante los derechos del ser humano motivo por el cual se debe ser justo, tratando a la gente de forma igual. Es decir tratando a cada uno de forma similar en circunstancias similares. En el beneficio la Providencia han actuado con respeto hacia las personas dado que se percibe un buen clima y ambiente laboral.

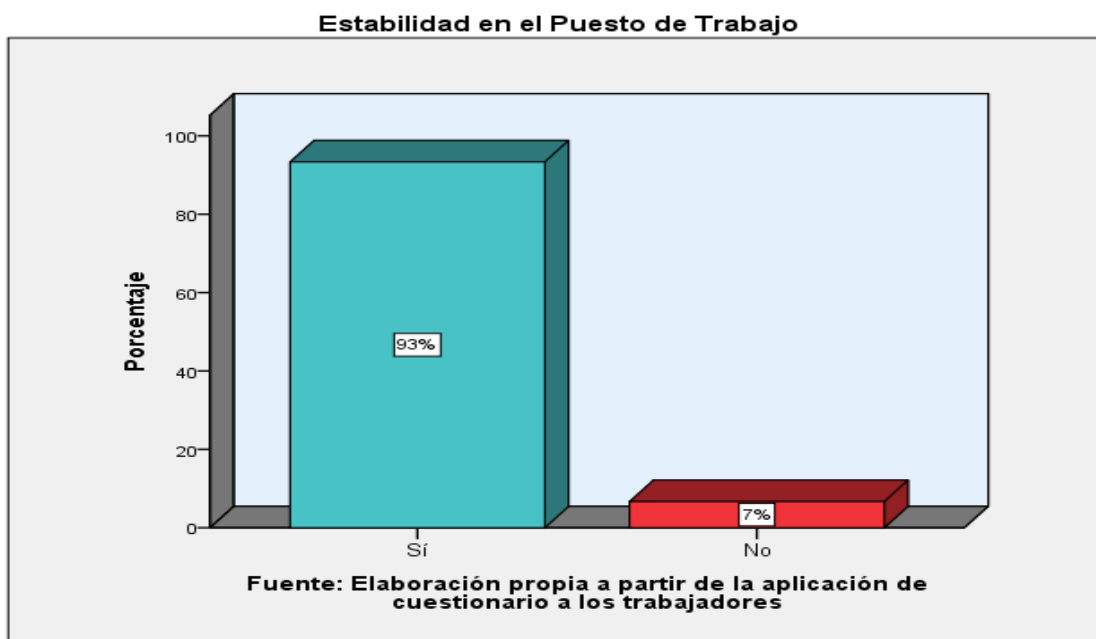
c) Estabilidad laboral.

Carrillo (2010) plantea que la estabilidad laboral consiste en el derecho que tiene un trabajador a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas, la estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la disolución del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y sólo por excepción de la del empleador o de las causas que hagan imposible su continuación.

La estabilidad laboral tiende a otorgar un carácter permanente en relación al trabajo, el sentido de la estabilidad es proteger al trabajador de los despidos injustificados, que se pueden evitar a través del régimen de estabilidad para no provocar inseguridades y problemas al trabajador, cuya única fuente de ingreso es su trabajo siendo la estabilidad laboral la garantía que tiene todo trabajador a permanecer en el empleo y a obtener los correspondientes beneficios salariales y sociales.

Fue importante conocer si la empresa les proporciona estabilidad laboral a sus trabajadores, resultando los siguientes datos.

Gráfico N° 15



Los trabajadores califican la estabilidad del puesto de trabajo en un 93% siendo uno de los beneficios que ofrece La Providencia a sus trabajadores, de los cuales el mayor porcentaje mostrado es de los que si reciben estabilidad laboral de parte de la entidad y únicamente el 7% planteo que no tienen estabilidad en su puesto de trabajo.

Para los trabajadores de contrato determinado siempre se le garantiza estabilidad dado que ellos son contratados durante la cosecha del año pero aunque termine el contrato en una fecha específica e inicia la otra temporada de café se les garantiza su puesto de trabajo siempre y cuando cumpla con los requisitos solicitados por la empresa.

En base a la recolección de información se puede confirmar que en términos de estabilidad laboral, los colaboradores del Beneficio La Providencia cuentan con seguridad en sus puestos de trabajo; lo cual significa que el trabajador no se preocupa por esta buena acción tomada por la entidad motivo por el cual cuenta con ingresos monetarios que le permitan cubrir las necesidades básicas, tanto personales como familiares, garantizando de esta manera su bienestar familiar, teniendo incidencia en el desempeño laboral de todos los trabajadores.

d) Calidad de vida en el trabajo.

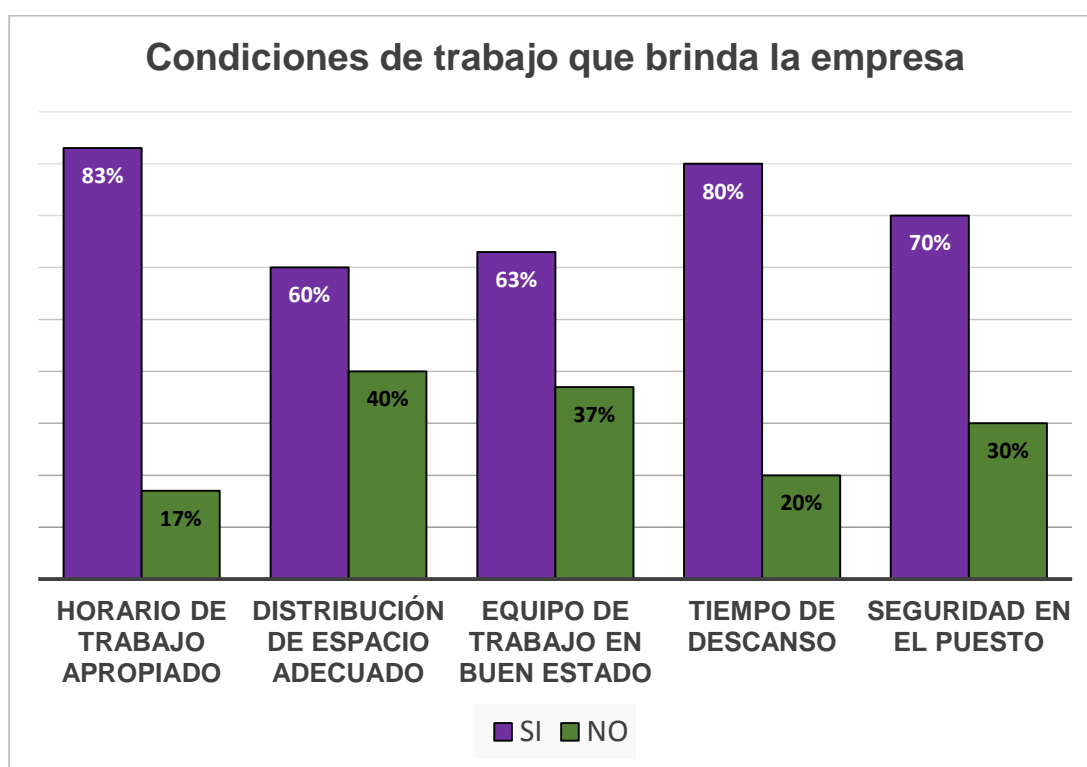
Chiavenato (2007) define la calidad de vida en el trabajo como: “El grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la empresa. La calidad de vida en el trabajo implica factores, como la satisfacción en el trabajo desempeñado, reconocimiento, salario percibido, el ambiente psicológico y físico del trabajo.

En los empleados la calidad de vida en el trabajo, Incluye muchos factores, normalmente estos son de orden cualitativo y tienen que ver con la forma en que los trabajadores perciben su entorno laboral. La calidad de vida en el trabajo es una filosofía, un juego de creencias que engloban todos los esfuerzos para incrementar la productividad y mejorar la motivación de las personas, enfatizando la participación de las mismas, la preservación de su dignidad.

Es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial. La calidad de vida en el trabajo tiene beneficios como evolución y desarrollo del trabajador, una elevada motivación, mejor desenvolvimiento de sus funciones, menor rotación en el empleo, menores tasas de ausentismo, quejas, tiempo de ocio reducido y se logra mayor satisfacción del empleo.

Se averiguó acerca de las condiciones de trabajo que se presentan en la empresa para conocer acerca de la calidad de vida del personal en su trabajo.

Gráfico N° 16



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

A partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuesta, se determinó que el 83% opina que se les brinda un horario de trabajo apropiado, luego un 60% manifiesta que la distribución de espacio es adecuado, así mismo el 63% mencionó que el equipo de trabajo está en buen estado siendo herramientas útiles para desarrollar sus actividades diarias.

El 80% refleja que existe tiempo de descanso y por ultimo un 70% muestra que hay seguridad en el puesto lo cual se puede concluir que el Beneficio la Providencia brinda condiciones de trabajo favorables al bienestar físico (obreros) y mental de sus colaboradores. Especialmente se pudo observar que los equipos de trabajos están en excelente funcionamiento ya que se encuentran en buen estado (escritorios, computadoras, sillas de oficina, etc.), el área de trabajo es el adecuado donde están bien distribuidos los equipos que utilizan garantizando un buen ambiente laboral.

El gerente mencionó que uno de los tantos planes y metas es comprometerse aún más con los trabajadores temporales mediante la construcción de un comedor con buenas condiciones así como un sistema de casilleros para que los empleados puedan guardar sus pertenencias como bolsos y otros. Cabe recalcar que las remuneraciones se ejecutan en tiempo y forma sin retener el salario ni un solo día ya que el trabajador es el primero ante toda la entidad.

La empresa goza al otorgar excelentes condiciones de trabajo, también representa un símbolo de pertenencia para el trabajador; del mismo modo la empresa cuenta con una área de comedor, el trabajador tiene la libertad de tomar un breve descanso durante su jornada laboral. Se puede decir, entonces, que todos estos elementos, representan factores de motivación y de desempeño para los trabajadores en su puesto de trabajo, debido que crean una atmósfera favorable para el desarrollo de sus tareas, así mismo la empresa atribuye importancia a este aspecto, pues un empleado con un tipo de percepción positiva hacia la empresa en que labora y el trabajo que realiza se logra comprometer mucho más con la institución disminuyendo los niveles de ausentismo y las llegadas tardes a sus puestos.

e) Orgullo por la empresa y el trabajo.

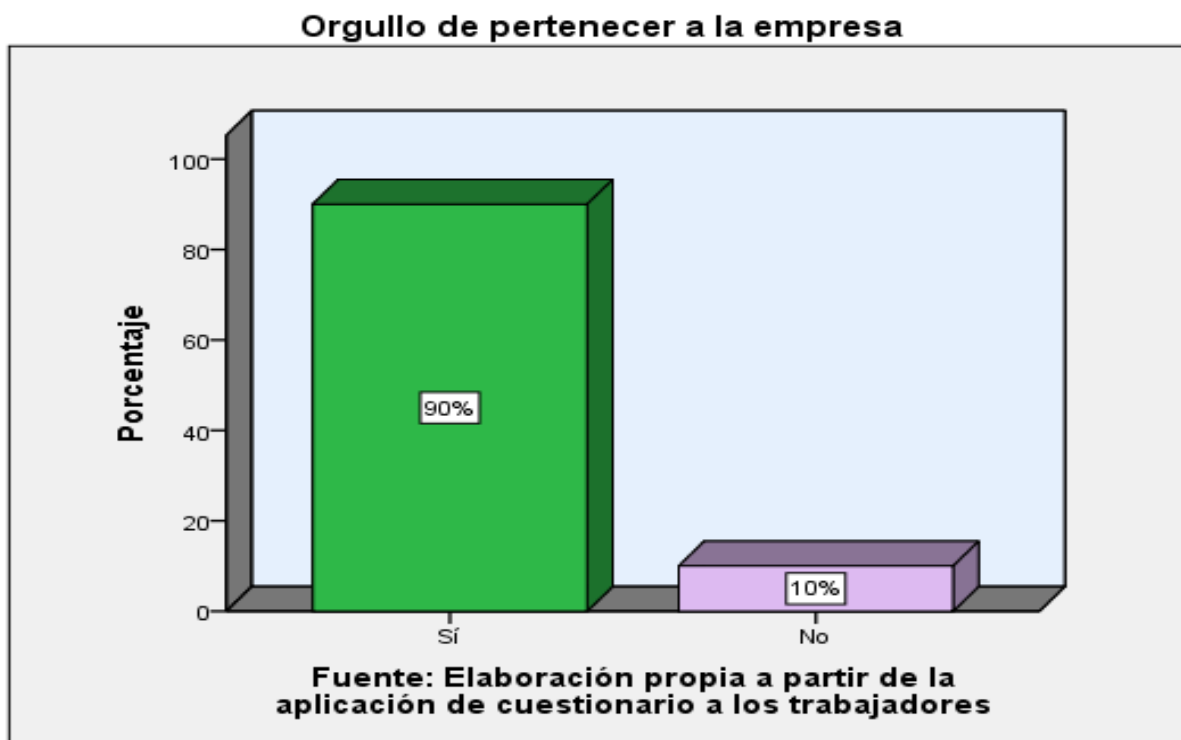
Lozoya (2013), plantea que el orgullo es la satisfacción personal que se experimenta por algo propio o relativo a uno mismo y que se considera valioso.

Igualmente, habría que añadir el orgullo que se experimenta por los logros personales de una tercera persona con la que uno se siente especialmente vinculado.

El orgullo es una emoción positiva que promueve la cooperación, el esfuerzo colectivo y la iniciativa individual. Además, otorga un sentido de responsabilidad por el trabajo que desempeña, lo que implica para ellos el poder tener un mayor control sobre el propio trabajo.

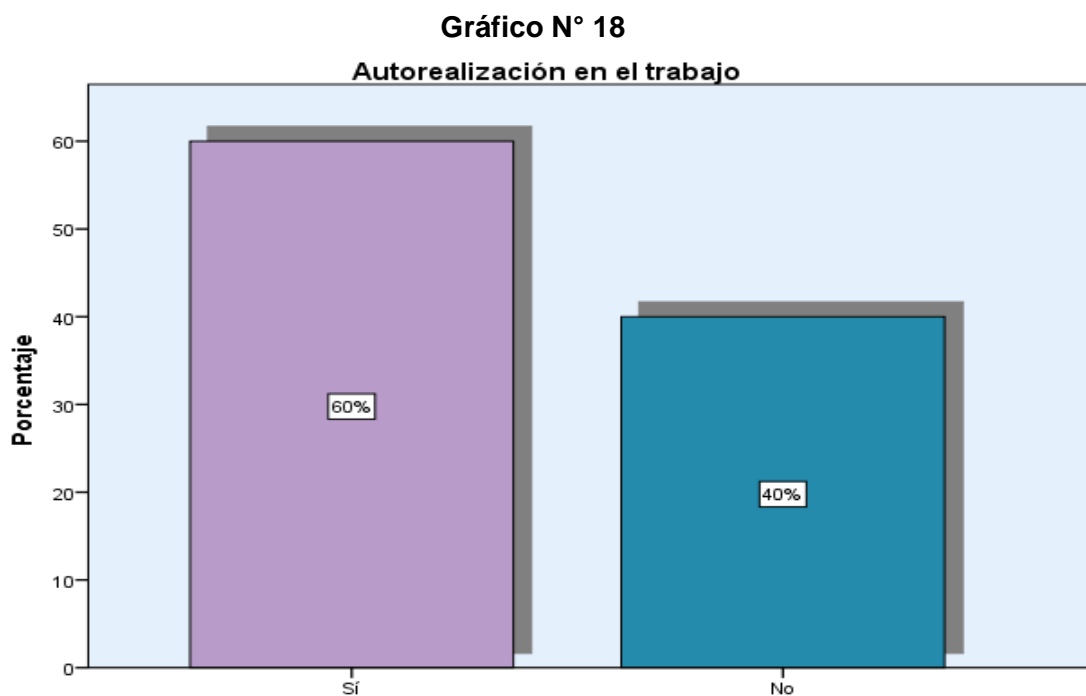
A través del orgullo positivo los trabajadores se sienten motivados y que son los mejores que la organización tiene en términos de productividad. Para que una empresa, pequeña, mediana e incluso los grandes corporativos generen ganancias y sean productivos es necesario que cuenten con personal que posea orgullo para que se sienta identificado con su trabajo, formen parte del éxito, y su labor sea apreciada.

Gráfico N° 17



El 90% de los trabajadores determinaron que están orgullosos de pertenecer a la empresa debido al grado de positividad existente en el entorno laboral, y se puede asegurar que también se debe al gran prestigio que posee la empresa, puesto que la Providencia es una de las principales fuentes de generación de empleo de Matagalpa y garantiza estabilidad laboral, además sobresale el hecho de tener alianzas con la empresa Cafegsa que es la exportadora de café, siendo ésta una compañía de prestigio, cabe destacar que reafirma el sentimiento de orgullo y estatus al beneficio La Providencia y un 10% de los trabajadores temporales no se encuentran orgullosos debido a que no valoran su trabajo y tienen muy poco tiempo de pertenecer a la empresa.

Esto quiere decir que todos los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar y ser parte de la familia de la empresa, debido a los beneficios otorgados o por su reputación en el gremio empresarial, así mismo la empresa le hace saber que su servicio es de gran valor lo cual ha contribuido al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos de la organización, el trabajador al sentirse productivo está aportando al éxito de esta y al de su equipo de trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores

El 60% de los encuestados señalaron que se sienten realizados en su puesto de trabajo y se considera que la realización en el puesto de trabajo es importante ya que ésta representa el logro de las metas y objetivos de cada persona, su desarrollo profesional se debe a diversos factores como: experiencia en las actividades que se ejecutan, reconocimiento que le otorga la empresa al igual que el conjunto de todos los beneficios tanto financieros como no financieros y buena comunicación.

También se puede decir que las características personales en términos positivos de cada individuo ayudan a definir su autorrealización en el puesto de trabajo.

El 40% expresaron que no se sienten realizados en las áreas de trabajo, estos se refieren a trabajadores obreros debido a que no reciben capacitaciones por la naturaleza del trabajo siendo actividades cotidianas, están desmotivados ya que la empresa no le otorga muchos beneficios como el bono de productividad como también por el hecho de ser actividades fuertes.

En todo caso un trabajador que no se encuentra realizado en su puesto de trabajo no está satisfecho y esto puede provocar desmotivación en la realización de sus funciones, afectar su desempeño e influir negativamente en el cumplimiento de los objetivos y metas. La auto-realización siempre va a depender de cada individuo, es decir de lo que la persona ha tenido como propósito en su vida.

f) Promociones.

Casas (2010) una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un trabajador en una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y a nivel más alto dentro de la empresa, es un momento muy importante en la historia laboral de cualquier persona, y más aún es el origen de muchos conflictos internos si no se administra adecuadamente.

Las promociones se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. La promoción en un empleado es una oportunidad de mejorar la situación laboral y económica muy valorada en cualquier empleo. El desarrollo de las capacidades y aptitudes profesionales conlleva una mayor confianza en el empleado dotándole de un puesto de mayor responsabilidad con nuevos retos y expectativas. La posibilidad de no quedarse estancado en un mismo puesto, desempeñando las mismas funciones supone una motivación para el trabajador.

Las empresas tienen en cuenta los resultados del desempeño para valorar la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados y se basa en los principios de transparencia y objetividad. La promoción es el traspaso de un empleado de un puesto de trabajo a otro al que le corresponde mayor salario, mayor autoridad y responsabilidad, un nivel más elevado en la organización. La promoción se produce por razones como reconocimiento a los resultados obtenidos en el pasado, y como esperanza en un prometedor futuro para que sea motivador.

De acuerdo a la gráfica N° 13, solamente el 10% de los encuestados expresó que la empresa brinda oportunidad de ascenso en los diferentes puestos de trabajo que ésta tiene.

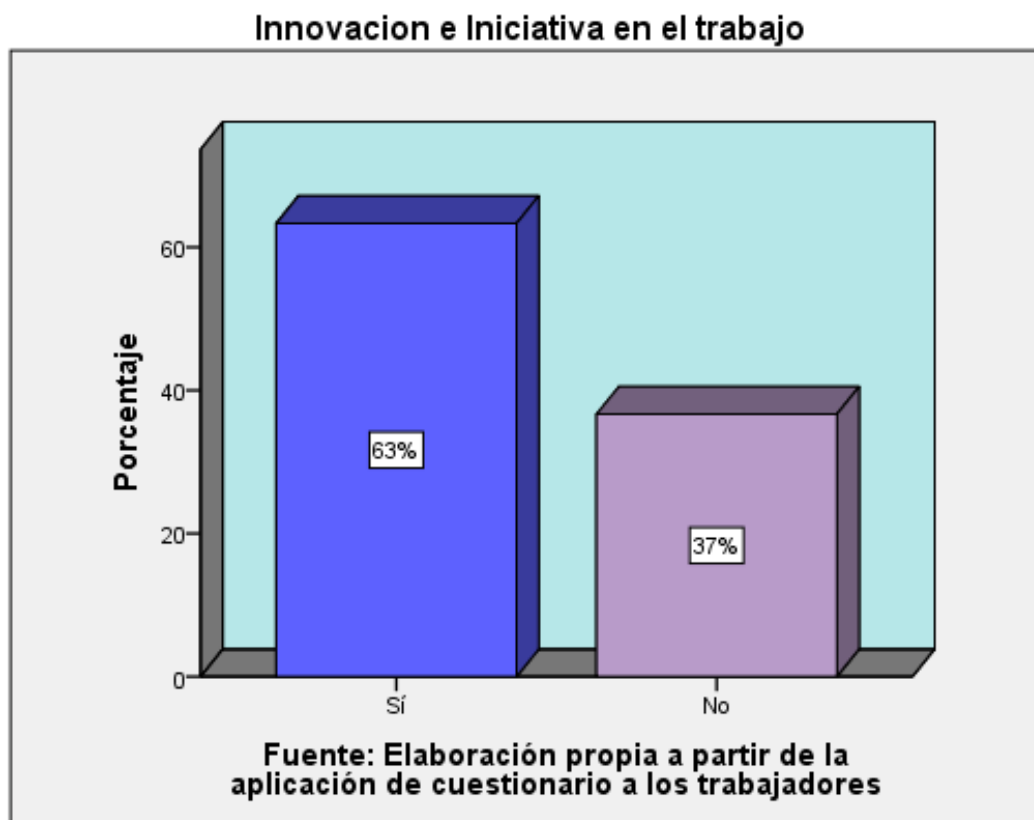
g) Libertad y Autonomía en el trabajo.

Amorós (2007) define la autonomía como el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que se sientan más motivados y comprometidos con la organización, presentarán mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

La autonomía en el trabajo se refiere al grado de libertad y control que tienen los empleados en su trabajo, tal como la herramienta que ellos prefieren utilizar para el desarrollo de sus actividades.

Cuando las empresas permiten que un trabajador goce de un alto grado de autonomía laboral tiene mayor control sobre su ambiente de trabajo, de manera que se siente motivado a desarrollar nuevas tareas y estrategias en la consecución de sus labores. De esta manera se dice que una persona con un alto grado de autonomía se encontrará más motivada y satisfecha en su trabajo.

Gráfico N° 19



El 63% de los recursos humanos expresó gozar de iniciativa en el trabajo, del mismo modo tienen acceso a implementar innovación en la labor desempeñada, esto mayormente se presenta en trabajadores con varios años de experiencia que tienen conocimientos especializados y se han ganado la confianza de parte de sus jefes inmediatos en el trabajo que ejecutan, de tal manera que los resultados obtenidos es el involucramiento del trabajador en las actividades y el alcance de una mayor responsabilidad y compromiso organizacional.

No así, el 37% de los trabajadores señaló que no se le permitía tener iniciativa ni innovación en sus tareas cotidianas, una causa probada es que estos son empleados nuevos que no están familiarizados con el ambiente de trabajo, también se trata de aquellos que no son necesariamente forman parte del área administrativa como tal y cuya naturaleza de trabajo no les permite cambiar el sistemas de tareas desempeñadas.

En referencia a este mismo tema el gerente declaró que la iniciativa que puede tener un colaborador en el trabajo está en dependencia del colaborador mismo o del puesto de trabajo en que está ubicado, citando como ejemplo el jefe de producción, quien puede decidir qué priorizar, con qué recursos, en qué momento contratar o prescindir de tales recursos, a diferencia de otros cargos que están claros de las tareas o instrucciones que debe seguir y simplemente debe limitarse a cumplir con los procedimientos que la empresa les asigna.

En este sentido, se infiere que la empresa otorga este tipo de atribución basándose en estrategias funcionales que permiten una mejor coordinación de trabajo y manejo eficiente de recursos, buscando siempre beneficios racionales a través de la optimización de recursos. Para ello se hace necesario el trabajo en equipo y la delegación de responsabilidades sobre tanto en las áreas sustantivas como también las áreas de apoyo.

4.5. Desempeño Laboral.

Según Morales (2009) desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto son esenciales aspectos aptitudes como: la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado. El desempeño del trabajador está determinado por la comparación entre los resultados esperados en los estándares establecidos y los resultados reales obtenidos al final de un periodo determinado.

Afirma Vázquez (2012) el desempeño es el valor agregado, de un conjunto de comportamientos del empleado, que contribuye directa e indirectamente hacia los objetivos de una organización; comportamientos como la productividad, eficiencia y calidad son resaltados por el empleado.

El comportamiento de los empleados no se puede determinar fácilmente ya que es el resultado de la percepción que estos tengan de la organización como un todo, depende también de sus necesidades y expectativas, las cuales al ser satisfechas se traducen en la consecución de las metas que se plantea la empresa.

Dentro de las empresas el departamento de Recursos Humanos es el encargado de valorar el desempeño del personal, debido a que los resultados que se obtienen son importantes porque ofrecen la información que sirve de base para la toma de decisiones respecto a las acciones internas y externas concernientes al aumento de la productividad y competencia de la empresa. Además le permite corregir cualquier deficiencia o desviación y tomar las medidas para mejorar el desempeño y alinear los esfuerzos y recursos hacia las metas trazadas.

4.5.1. Importancia.

Tarifa (2012) considera de gran importancia para el desempeño laboral como ya es sabido el ambiente en el que se desarrollan las diferentes actividades de la empresa que influyen considerablemente en el desempeño laboral de los empleados, esto es medible de acuerdo a los resultados obtenidos en un buen ambiente y un mal ambiente laboral.

El ambiente de trabajo es un elemento importante para el buen desempeño de los trabajadores, el cual comprende las condiciones conforme al puesto que ocupan dentro de la empresa, así como el clima de la organización en que se desarrollen las actividades donde sobresalen los patrones de comunicación en las relaciones laborales.

Cuando un empleado se siente motivado, valorado y satisfecho con su trabajo ofrece a la empresa dinamismo, horas extras, innovaciones, trabajo en equipo, liderazgo, de esta manera mejores resultados y superación de las metas establecidas en el corto y largo plazo. La motivación del trabajador está relacionado con el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, los cuales los impulsan a asumir responsabilidades y encaminar su comportamiento laboral al logro de las metas que permitan que la organización alcance altos niveles de eficacia.

Las empresas modernas tienen el reto de crear un ambiente de trabajo adecuado para que la fuerza laboral se desempeñe bien, aparte de ello elaborar programas motivacionales para lograr que los trabajadores se sientan satisfechos con su trabajo. Es por ello que la mayoría de las empresas concentran sus esfuerzos en el diseño de un sistema de compensación eficiente como principal motivación para los empleados no solo en función de resultados, sino también para generar mayor bienestar y desarrollo en estos.

En la entrevista aplicada al gerente del beneficio, con relación a los aspectos relacionados con el desempeño laboral se abordó la importancia del debido conocimiento de los factores que influyen en el desempeño laboral de la fuerza productiva, por lo que éste indicó que es fundamental conocer dichos factores en la medida en que la empresa puede sacar provecho elevando el nivel de productividad. Para esto se debe conocer qué motiva y qué desmotiva al personal.

En la práctica se considera de gran importancia la identificación de las condiciones que pueden causar molestia a los trabajadores y que pueden entorpecer o atrasar sus actividades, por lo que la corrección de estas deficiencias ayudará a que las personas logren una mayor satisfacción y productividad a través del cumplimiento de las metas que la empresa asigne.

4.5.2. Factores que influyen en el Desempeño Laboral

4.5.2.1. Competencias laborales.

Salas, Díaz & Pérez (2012) plantea que la competencia laboral es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, desarrollados a través de los procesos educativos y la experiencia laboral, para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área determinada de trabajo.

De acuerdo a Zayas (2013) las principales competencias laborales se derivan fundamentalmente de los indicadores funcionales, en correspondencia con las exigencias del cargo, la cultura organizacional de la entidad y las características de las organizaciones. Durante la ejecución de las funciones los ocupantes de los diferentes puestos existentes en las empresas obtienen capacidades que determinan la forma de actuación y comportamiento ante las situaciones que se presentan.

Las competencias laborales están ligadas al proceso de formación de los individuos en las diferentes organizaciones educativas, las cuales se complementan con las experiencias que se adquieren a lo largo de la vida, tanto cotidiana como profesional. Todos esos elementos les ayudan a desenvolverse bien en el ámbito de trabajo brindando aportes valiosos al área de trabajo y la empresa en general.

Las organizaciones reconocen la importancia de atraer personal calificado para los diferentes puestos, lo cual implica hacer énfasis en la parte organizativa, por tal razón se presta especial atención a los procesos de reclutamiento y selección de personal para identificar aquellos individuos que garanticen un desempeño óptimo, tomando como indicadores los conocimientos y capacidades necesarios para un cargo específico. Esto le ayudara a la empresa a obtener los resultados esperados en cuanto a calidad y productividad.

a) Conocimientos.

Werther & Davis (2008) expone que los conocimientos especializados constituye un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo al adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa.

Resulta importante notar que este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, si no en lo que puede hacer. Los conocimientos hacen referencia al nivel de capacidad que un empleado tiene para un puesto en particular, por supuesto dichos conocimientos han sido adquiridos durante un proceso de tiempo que permite que el individuo se especialice en lo que hace y lo lleve a cabo cada vez mejor.

Para el gerente general Lic Leinad Nazco los conocimientos especializados representan la base para que los empleados tengan un buen desempeño, ya que si estos no están técnicamente capacitados y calificados para el puesto muy difícilmente va cumplir con lo que se pide.

Por tal razón cuando los trabajadores no tienen la capacidad suficiente, se le involucra en un proceso de entrenamiento para integrarlo a las actividades de la empresa, de tal modo que se logre cumplir con los requerimientos de recursos humanos que garanticen un desempeño eficaz y eficiente, lo cual se logra a través del conocimiento exacto de cómo se hacen las cosas.

- Capacitación.

Dessler & Varela (2004) definen la capacitación como los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.

Cabe señalar que los empleados nuevos deben pasar por un proceso de inducción, que básicamente consiste en capacitarlos para que se acoplen al ritmo de trabajo de la empresa. Del mismo modo, los trabajadores existentes necesitan capacitarse regularmente para adaptarse a las exigencias y necesidades que surgen en el ambiente externo de la empresa, las cuales tienen incidencias en el ambiente interno de la misma.

Las instituciones de los distintos sectores económicos han optado por estructurar programas de capacitación como respuesta a la necesidad que tienen de contar con un personal calificado y productivo, con el fin de mejorar el rendimiento. Estos programas permiten la nivelación de conocimientos y adquisición de capacidades para ejecutar las tareas y obtener resultados de calidad. Por consiguiente, esto involucra la oportunidad de reducir los índices de contratación externa y en consecuencia disminuir los costos que implica ese proceso.

La frecuencia de capacitación que se realiza en el beneficio de acuerdo a lo manifestado por el gerente se basa en una o dos capacitaciones en el año, donde las capacitaciones más sistemáticas son las que se brindan a los trabajadores nuevos en la inducción al personal cuando se está contratando.

Con respecto a las capacitaciones más generales son las dirigidas al personal que tiene cierto tiempo de trabajar para la empresa, estas involucran temas de higiene y seguridad ocupacional, atención al cliente, administración de los recursos, técnicas efectivas de administración del tiempo. Esto se puede corroborar mediante la gráfica N° 6, donde se pone de manifiesto que el 47% de los trabajadores, generalmente permanentes reciben capacitaciones de las mencionadas anteriormente, a las que se puede agregar según los resultados de la encuesta capacitaciones más puntuales sobre el mantenimiento de maquinaria, manipulación de extinguidores, protección de los riesgos por el uso de maquinaria, además de charlas sobre el trabajo en equipo y relaciones interpersonales entre los trabajadores.

Así mismo el gerente concluyó en que las capacitaciones no deben verse como un gasto sino más bien como una inversión, ya que implica mejorar los sistemas de trabajo a fin de que sean más beneficiosos para la empresa.

Se considera que la frecuencia de las capacitaciones en el beneficio deben ampliarse de dos a tres veces en el año, para ello se debe invertir en esta parte haciendo una análisis de la relación costo-beneficio, tomando en consideración los beneficios que van a retornar producto de las capacitaciones. Cabe señalar que la naturaleza del negocio implica una alta rotación de personal, por lo tanto requiere de mayor capacitación, sobre todo en los procesos de contratación.

b) Habilidades.

Zayas (2013) señala que las habilidades son acciones simples o complejas que han sido aprendidas, hasta el grado de ejecutarlas con rapidez. Las habilidades son destrezas propias de las personas adquiridas y aprendidas a través del tiempo, por cuanto todos tenemos habilidades diferentes.

Luthans (2008) deduce que la habilidad se refiere a las aptitudes y capacidades aprendidas que se requieren para realizar con éxito una tarea. Tanto las habilidades físicas (destreza manual, coordinación, resistencia y flexibilidad corporal) como mentales, intelectuales o cognitivas se reconocen para el desempeño de empleos; así como las habilidades sociales que se refiere a la capacidad de interactuar con los demás y guiar las emociones de otros y su manera de actuar.

Un individuo es eficiente en la medida que su trabajo está relacionado con las habilidades, capacidades y grado de preparación que tiene, incluso influyen además las expectativas y motivaciones que traen con respecto al trabajo y por supuesto a la empresa.

Para el Lic Leinad Nazco la importancia de retener trabajadores con habilidades es elevada, debido a que el hecho de dejar ir a una persona calificada significa que normalmente a la nueva persona que se contrate hay que dedicarle un tiempo de entrenamiento, donde en el transcurso de la curva de aprendizaje seguramente se experimenten errores, retrasos o inconvenientes, en cambio un colaborador con habilidades y debidamente capacitado asegura que las cosas se hagan bien.

A nivel interno de las empresas, en cuanto a la asignación de puestos lo que se busca es saber cómo la gente difiere en cuanto a las habilidades que tienen y aplicar este concepto para ubicar a los trabajadores aumentando la posibilidad de que un empleado se desempeñe bien en su trabajo. Por esta razón, se opina que la empresa tome en cuenta este aspecto en cuanto a los criterios de políticas salariales y el otorgamiento de incentivos a los trabajadores.

c) Experiencias Laborales.

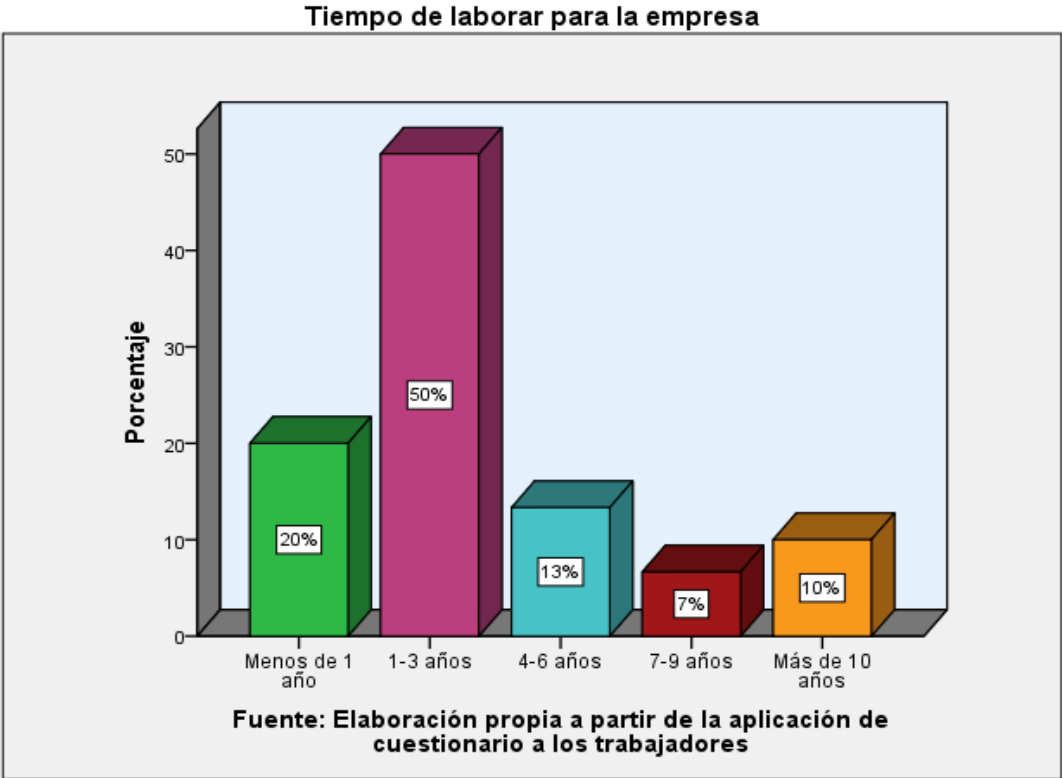
Gibson & Ivancevich (2006) afirman que por medio de las experiencias laborales los empleados desarrollan actitudes acerca de la equidad en los pagos, la revisión de desempeño, las habilidades administrativas, el diseño del puesto y la afiliación al grupo de trabajo.

Mondy & Noe (1997) puntualizan que independientemente de la naturaleza del trabajo, la experiencia tiene un gran potencial de elevar la capacidad de una persona para tener un buen desempeño. La experiencia frecuentemente es indispensable para obtener los elementos de juicio necesarios para desempeñar muchas tareas. Los empleados a menudo se ven remunerados sobre la base de su experiencia.

Los empleados de mayor experiencia esperan que su salario sea mejor con el tiempo. Cabe señalar, que cuanto más tiempo tenga una persona en un puesto de trabajo más conocimiento tiene y su desempeño será más eficaz debido a que ya ha resuelto determinadas situaciones que para otros sería difícil resolver, especialmente para los trabajadores nuevos sin ningún tipo de experiencia.

Todas las empresas tienen establecidos criterios para la selección de personal, sin lugar a dudas, un criterio en común es el de contratar a personas con dos o más años de experiencia en otras organizaciones. Esto se hace para garantizar que el empleado está capacitado a desarrollar las tareas que le sean encomendadas y que responderá de acuerdo a las expectativas de la empresa.

Gráfico N° 20



Por medio de esta grafica se pudo determinar que un 50% de los trabajadores tienen de 1 a 3 años de servicio a la empresa, algunos de ellos son trabajadores temporales que tienen como mínimo dos a tres temporadas de trabajo, ya sea en el área de patio o bien en el área de carga, pero también otros son contratados por la empresa para trabajo permanente, un 20% del personal tiene menos de un año de trabajo, así mismo el 20% tienen de 4 a 9 años y el mayor índice de experiencia de los trabajadores con más de 10 años de trabajar en esta empresa, siendo representado por el 10% del total de los encuestados.

A partir de estos resultados, se puede considerar que en términos de experiencia el beneficio La providencia cuenta con trabajadores con conocimiento especializado en las actividades que el cargo exige, refiriéndose a los trabajadores del área administrativa. Al mismo tiempo, se razona que los trabajadores tanto permanentes como temporales cuentan también con estabilidad laboral o seguridad en sus empleos, lo cual se puede traducir en tranquilidad para el personal, dado que éstos podrán contar con un salario fijo que consienta la cobertura de las necesidades, tanto familiares como personales. Refiriéndose a las experiencias y los conocimientos especializados, lógicamente estos son indicadores para proyectar el desempeño eficiente del personal en términos de productividad de la fuerza laboral.

d) Actitudes.

Luthans (2008) define las actitudes como una tendencia persistente a sentirse y comportarse de manera particular hacia algo. Las actitudes ayudan a predecir el comportamiento laboral, es importante comprenderlas para ayudar al personal a adaptarse a su ambiente laboral.

Gibson & Ivancevich (2006) coinciden en que las actitudes son determinantes en el comportamiento porque están vinculadas con la percepción, personalidad y la motivación. La satisfacción laboral es un ejemplo de una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos.

La actitud de los miembros de una institución es lo que ayudará a crear un ambiente saludable y propicio para el trabajo, comprende todas las reacciones que presentan los individuos en las diferentes situaciones que se viven dentro de la empresa.

Según lo expresado por el Gerente del beneficio, las actitudes del colaborador tienen un gran impacto en el desarrollo laboral profesional puesto que la persona puede ser muy calificado técnicamente para un puesto, pero puede ser que a ésta no le guste el trabajo, las consecuencias serán actitudes de frustración

y descontento, por lo que no va realizar un buen trabajo, siendo la actitud lo que complementa el conocimiento.

En la empresa durante la contratación de personal se toma en cuenta la identificación de individuos que demuestren estar dispuesto a trabajar y asumir responsabilidades de acuerdo al cargo requerido por Recursos Humanos y que a la vez muestren actitudes de optimismo para resolver problemas y hacerle frente a las diferentes situaciones del entorno social y empresarial.

e) Establecimiento de metas.

Newstrom (2007) plantea que las metas son objetivos del futuro desempeño. El establecimiento de metas funciona como un proceso motivacional porque crea una discrepancia entre el desempeño actual y el esperado, además ayudan a centrar la atención de los empleados en los asuntos de mayor importancia para la organización.

Luthans (2008) interpreta que el establecimiento de metas es el proceso que consiste en motivar a los empleados al establecer objetivos de desempeños eficaces y significativos. Los dirigentes de una empresa.

En el planteamiento de metas se establecen tanto los estándares sobre los cuales se medirá el desempeño real como el periodo de tiempo en que se espera alcanzar la meta. Los empleados logran un buen nivel de satisfacción cuando los directivos reconocen el esfuerzo y trabajo que hicieron en el cumplimiento de las metas.

Todas las empresas se plantean metas a corto y largo plazo, en dependencia del nivel de complejidad que exija, claramente esto representa un indicador para el desempeño. En consecuencia, ayuda a impulsar las necesidades de crecimiento personal y los sentimientos de competencia entre los trabajadores quienes ponen todos sus esfuerzos para cumplir con los estándares fijados. Experiencias pasadas han demostrado que es posible superar las metas, en conclusión esto motiva a los empleados a trabajar fuertemente.

Gráfico N° 21



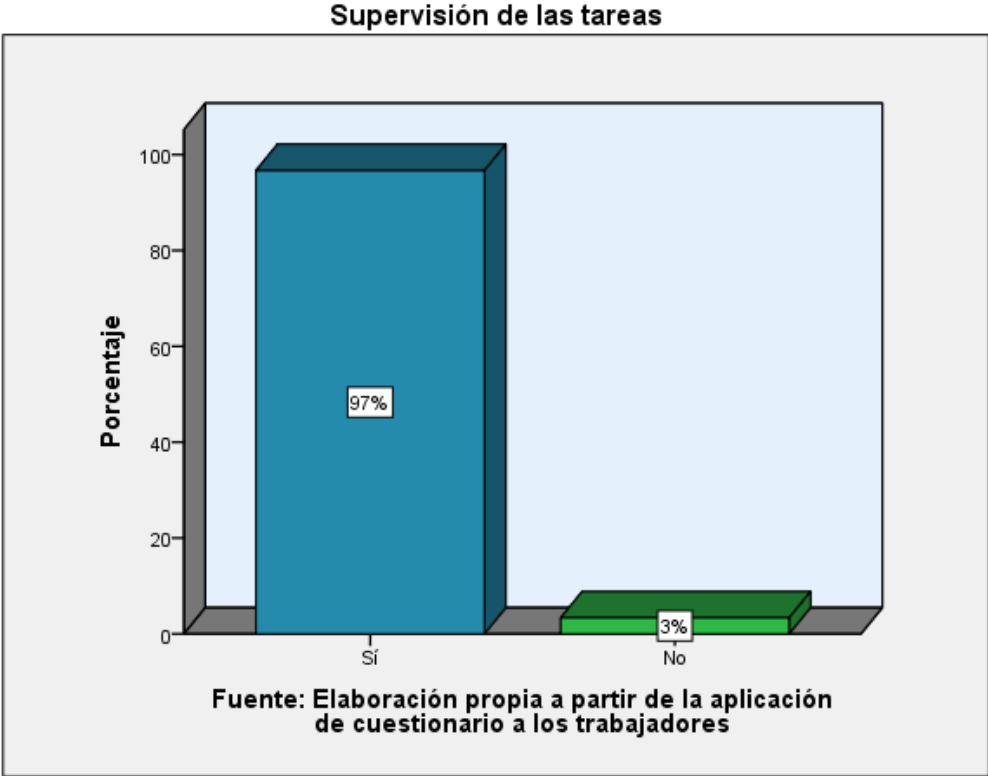
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores

El 93% manifestó que logra cumplir las tareas en tiempo y forma dado que muchos reciben capacitaciones de seguridad e higiene laboral, atención al cliente, manejo de los recursos el cual han mejorado en gran manera para el alcance de las actividades que se les imponen, el hecho de que alguien dedique un día de trabajo para aprender algo nuevo a través de las capacitaciones aunque sea un costo de inversión lo importante es que los empleados van hacer las tareas aún mejor respondiendo a la inversión que realiza la empresa.

Un mínimo del 7% opinó que no consigue cumplir las tareas en tiempo y forma posiblemente se da por el hecho de no destacar su talento humano como los factores de desempeño los cuales sobresalen las habilidades, conocimientos, actitudes y características personales. La empresa debe tomar en consideración dicha situación para descubrir cuál es el principal problema que está provocando el incumplimiento de las tareas en el tiempo plasmado.

El Gerente indicó que los conocimientos son la base para que los empleados tengan un buen desempeño ya que técnicamente si los trabajadores no están calificados para desarrollar el puesto no va a poder cumplir con las metas o mejor dicho con las tareas que se le piden en tiempo y forma ya que no estará en la capacidad de hacerlo. Así mismo, se preguntó sobre la supervisión de las tareas:

Gráfico N° 22



El 97% de los encuestados opinaron que el desarrollo de sus actividades y tareas siempre son supervisadas por los jefes de áreas siendo estos el Administrador financiero, Responsable de Recursos Humanos, Jefe de Producción seguido el Recepcionista y como minoría un 3% dijo que no son supervisadas estas tareas, dato no confiable puesto que el Gerente opinó que él también se encarga de supervisar todas las áreas que conforman la empresa así como lo que están haciendo los trabajadores, se pudo confirmar durante la aplicación de los instrumentos que el Gerente supervisa cada uno de los puestos administrativos y el personal obrero.

La supervisión de tareas es una acción útil y de necesidad para el beneficio de la providencia puesto que de esta forma se garantizará el buen funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de los objetivos y metas; permitiendo un control preventivo y concurrente al momento de corregir cualquier desviación y una solución efectiva en el instante que sucede el problema.

f) Motivación.

Newstrom (2007) define la motivación como el conjunto de fuerzas internas y externas que hace que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras. A causa de esto, se hace de vital importancia descubrir y comprender las necesidades e impulsos de los colaboradores que hacen que actúen de determinadas maneras para conseguir sus objetivos. Estos podrán concretar sus acciones cuando se cuente con planes específicos de acción.

Dolan & Valle (2007) concluyen que los dos componentes vinculados a la motivación son el comportamiento y el nivel de esfuerzo aplicado. La gente selecciona el comportamiento y el nivel de esfuerzo en función de las expectativas que tiene de que de ello tendrá las consecuencias deseadas y positivas en términos salariales, promoción y reconocimiento. Las personas trabajan esperando salarios, oportunidades de ascender, reconocimiento y que sus esfuerzos sean apreciados, todas estas expectativas se reflejan en su comportamiento y en todas las acciones que realizan para dar resultados evidentes de su desempeño.

Las empresas que se preocupan por motivar constantemente a los subordinados y que implementan políticas claras y efectivas de motivación apuntan al alcance de grandes niveles de productividad, debido a que estos retribuyen en acciones precisas sus motivaciones. Todo inicia con el reconocimiento de que la productividad de una organización depende en gran medida del recurso humano.

Gráfico N° 23



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

En relación a la motivación, se les preguntó a los trabajadores mediante la encuesta cuales son las acciones que implementa la empresa para motivarlo en el trabajo, obteniendo como resultado que la mayor parte de la fuerza laboral estima que existe confianza en el trabajo, lo cual en términos porcentuales está determinado por el 80% de la muestra objetiva.

Precisamente el 63% asegura que en la empresa se experimenta el aprecio honrado y sincero por parte de los superiores, de igual forma el 67% afirmó que el desarrollo de las actividades se lleva a cabo en un ambiente de trabajo positivo haciendo énfasis en las condiciones de trabajo como el horario de trabajo apropiado, distribución de trabajo adecuado, equipo de trabajo en buen estado, seguridad en el puesto etc. En menor proporción, el 40% señala que las metas alcanzables también funcionan como estímulo para orientar un mejor desempeño.

El gerente expresó que realmente no se acostumbra a tomar acciones de motivación dada la tendencia cultural que se tiene, ya que cuando un trabajador hace mal las tareas, las críticas siempre van a estar, más sin embargo si es eficiente en sus actividades difícilmente se le comunica al trabajador que hizo un buen trabajo. Básicamente, se emplea la asignación de bonos a los trabajadores permanentes.

Se opina que las acciones de motivación del beneficio La Providencia son efectivas para influenciar el desempeño del trabajador, sin embargo se concluye que la empresa podría implementar técnicas tal como nombramiento del mejor empleado del mes reflejado en murales, aparte de un sistema de reconocimientos y premios que involucren todas las áreas de la empresa sin hacer distinción entre trabajadores permanentes y temporales.

g) Características personales.

Amorós (2007) define las características personales como aquellas características permanentes que describen el comportamiento de un individuo. En la medida que más consistentes sean y con más frecuencia se presente la característica en diferentes situaciones, más importante se vuelve al describir al individuo. Existen factores de la personalidad que son fuentes del comportamiento de una persona.

Es una disposición relativamente permanente de la personalidad que es inferida del comportamiento, son como un conjunto de rasgos que pueden ser actitudes negativas y positivas que se derivan de la combinación de dos rasgos fundamentales como el introverso que tiene imaginación intensa pero no expresa los sentimientos y manera de percibir las diferentes situaciones y el extroverso es emprendedor, sociable y activo.

Para la organización conocer las características personales de cada individuo es importante dado que las empresas buscan individuos con buena personalidad, actitud y aptitud que permite ser gente entusiasta que acabe transformando los sueños e ideas en realidades, flexibles y adaptables, capaces de ocupar diferentes puestos a lo largo de la práctica empresarial, también conlleva a pronosticar lo que una persona hará en una situación determinada.

Es un conjunto de pensamientos, sentimientos y conducta que presenta un individuo. Las características personales en su mayoría están presentados por la influencia del medio social, los cuales se relacionan los intereses personales y las aspiraciones siendo factores internos que modifican el desarrollo de la personalidad. Es la suma de las formas en que una persona razona o interactúa con los demás ya que de las características personales depende un buen jefe, puesto que tiene que ser un excelente líder de área para monitorear a sus subordinados para cumplir con sus tareas de forma eficiente producto de un buen estado de ánimo, rendimiento laboral y motivación ante los conflictos.

- Personalidad.

Gibson & Ivancevich (2006) afirman que la personalidad de un individuo es un conjunto relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formados significativamente por la herencia y los factores sociales, culturales y ambientales. A causa de estos factores se pueden determinar las semejanzas y diferencias en el comportamiento de la fuerza laboral.

La personalidad es la forma en que la persona actúa con los demás y ante su entorno, o bien se puede decir que la personalidad es el término con el que se suele designar lo que hace ser único a un individuo y las características que lo distinguen de los demás, puesto que es la manera en que reacciona ante el medio que lo rodea y como es el individuo tanto físico, mental y emocionalmente, en pocas palabras lo que hace que sea especial y diferente a los demás.

El gerente infirió al respecto manifestando que la personalidad es la que dicta como es la persona, cómo se comporta, los valores, creencias y filosofía, en otras palabras es la forma de vivir de cada individuo, lo cual obviamente se lleva al ámbito laboral en el puesto de trabajo, en fin la personalidad es la que va definir cómo comportarse y desenvolverse en el campo de trabajo.

Por lo tanto, se pone de manifiesto que la empresa toma en cuenta la personalidad de los ocupantes de los diferentes puestos de trabajo, ya que esto permite ubicar al personal ideal para cada área de la organización, puesto que que la personalidad de los colaboradores puede influir positiva o negativamente en el desempeño esperado por parte de la alta dirección, es ahí donde recae la importancia del conocimiento de las características del personal, es decir para buscar la manera de que cada uno de los empleados logre lo propuesto al tiempo establecido y de la mejor manera.

- Inteligencia.

Zayas (2003) manifiesta que la inteligencia es la capacidad intelectual general, que impregna las acciones del ser humano en la diversidad de actividades que desarrolla en el transcurso de su vida y que se caracteriza por la capacidad de solución de problemas. Se relaciona con el razonamiento lógico y objetivo, además de la identificación de soluciones a los problemas que se presentan que resulta ideal para muchos puestos, por tanto las organizaciones prestan especial atención a este aspecto en particular.

Los encargados de los procesos de contratación en las empresas evalúan la personalidad de los candidatos para identificar las características idóneas para un cargo específico tomando en cuenta la iniciativa, motivaciones, temperamentos y capacidades. Generalmente se buscan personas especializadas para que se encarguen de realizar las entrevistas a los candidatos, que tengan amplia percepción para seleccionar a los más indicados, ya que esto ha resultado indispensable para que el candidato tenga éxito en el puesto.

4.5.2.2. Comportamiento Organizacional.

Amorós (2007) establece que el comportamiento organizacional se define como el campo de estudio que se encarga de investigar el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizativa, tienen sobre el comportamiento en las organizaciones, con el fin de aplicar esta información al mejoramiento de la eficacia de la organización. Debido a que el CO tiene que ver con las situaciones relacionadas con el empleo, no debería sorprender el énfasis del comportamiento en su relación con los empleados, el trabajo, la rotación de puestos, la productividad, el rendimiento de los subordinados y de la gerencia.

El comportamiento organizacional es como la comprensión, predicción y administración del comportamiento humano en las empresas, se centra en comprender y explicar el comportamiento individual y grupal sobre el conjunto de conocimientos que se derivan de los actos y actitudes de las personas en las organizaciones tomando en cuenta los factores que contribuyen al desempeño eficaz en el terreno global. En resumen es la forma en que el individuo demuestra buenas relaciones interpersonales para trabajar en equipo con actitudes, optimismo y carácter para cumplir con los objetivos de la empresa a la que pertenece.

a) Clima Laboral.

Castillo (2015) opina que el clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Por lo tanto, se puede decir que el clima laboral incluye una serie de factores, los cuales deben comprender los dirigentes de las organizaciones para llevar a cabo una gestión efectiva, garantizando a los empleados un adecuado ambiente de trabajo donde puedan desempeñarse con eficacia y eficiencia y así mismo lograr el cumplimiento de los objetivos plasmados por la entidad.

- Liderazgo.

Según Newstrom (2007) el liderazgo es el proceso de influir y apoyar a otros para que trabajen con entusiasmo para alcanzar ciertos objetivos.

Amorós (2007) define el liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que logren sus metas trazadas.

Se refiere básicamente a la habilidad de una persona para ejercer poder sobre otras y lograr que actúen de determinada forma, con el fin de alcanzar las metas que se plantea la organización.

Importancia de liderazgo.

Según Ivancevich & Konopaske (2006) el liderazgo es importante en resultados finales como el desempeño, el logro de objetivos y el crecimiento y desarrollo individuales. El comportamiento específico y los procesos de los líderes ayudan a mejorar el desempeño y logro de metas.

La importancia del liderazgo influye en la forma de trabajo del individuo para desarrollar sus aptitudes y destrezas, dando aportaciones que sean de gran provecho, puesto que el liderazgo ayuda a mejorar el desempeño siguiendo el ejemplo de los dirigentes, siendo estos los que enseñan cual es el camino idóneo que deben elegir para lograr lo que se pretende.

Estilos de liderazgo

Según Newstrom (2007) la forma en que un líder usa el poder también establece un estilo de liderazgo, los cuales tienen sus propias ventajas y limitaciones. Para lo cual plantea que existen tres estilos de liderazgo:

Líderes Autocráticos.

Son aquellos que centralizan el poder y la toma de decisiones en ellos. Estructuran toda la situación de trabajo de sus empleados, de los que esperan que hagan lo que les dicen y que no piensen por sí mismos. Los líderes asumen plena autoridad y responsabilidad. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados les disgusta, en especial si es lo bastante extremo como para crear temor y frustración. Algunas ventajas del liderazgo autocrático son que permite tomar decisiones rápidas y ofrece seguridad y estructura a los empleados.

Este tipo de líder es aquel que toma las decisiones que cree convenientes para la empresa basada en su propia opinión, asigna el trabajo a realizar por los subordinados con la convicción de que estos deben cumplir en tiempo y forma, además resulta muy hábil para tomar decisiones. No obstante, en algunas ocasiones esto puede generar tensión en el trabajador hasta el grado de sentirse presionados a cumplir con el trabajo.

Líderes Consultivos

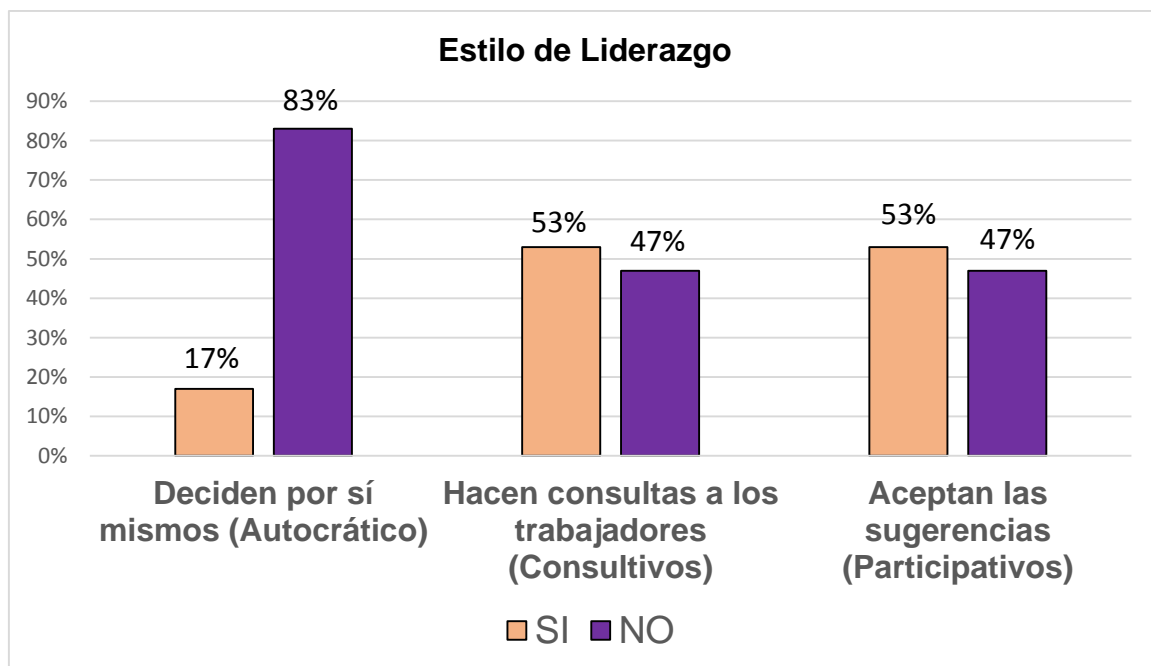
Aquellos que se acercan a uno o más empleados para solicitar sus puntos de vista para tomar una decisión. Sin embargo, estos líderes pueden optar por usar o hacer caso omiso de la información y consejo recibidos. Si consideran que sus aportes han sido utilizados, es probable que los empleados sientan que han causado un efecto positivo; si sus sugerencias se rechazan constantemente, es probable que crean que han desperdiciados el tiempo.

Se refiere a los dirigentes que realizan consultas a ciertos empleados que consideran aptos para dar una opinión relevante sobre un caso en particular, las cuales posteriormente son valoradas por ellos, quienes finalmente terminan tomando la decisión pudiendo tomar o no en cuenta las opiniones recibidas.

Líderes Participativos.

Líderes que descentralizan la autoridad de manera clara. En este caso se reconocen los aportes y la participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados de las condiciones que afectan su trabajo y se les invita a expresar sus ideas, a hacer sugerencias y a actuar. Éstos son los que comparten la autoridad con otros miembros de la organización que no necesariamente están en el mismo nivel jerárquico, es decir aceptan consejos y toman las decisiones en conjunto con sus subordinados.

Gráfico N° 24



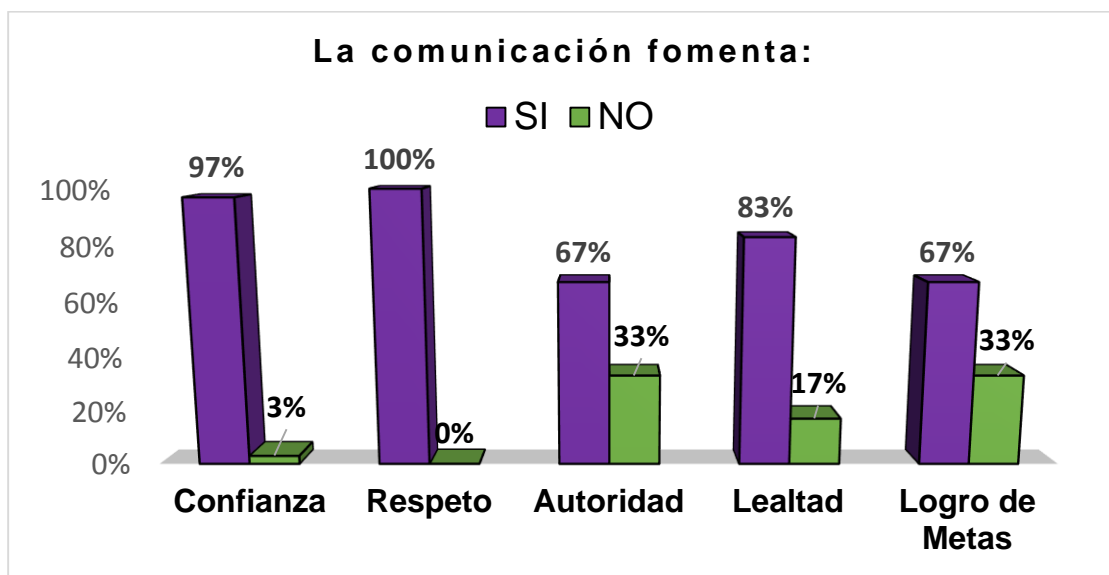
Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

En base a esta gráfica se puede decir que la empresa implementa un estilo de liderazgo comprendido entre un enfoque de líder consultivo y participativo, lo cual es manifestado en el 53% de empleados que admiten esta afirmación. Solamente un 17% de los trabajadores juzgan que los superiores ejercen un estilo autocrático, señalando que estos toman las decisiones sin permitir la participación del grupo y que además tiene el control sobre todo.

Para el gerente, cada jefe tiene su propio estilo de liderazgo, además considera que es algo que se trae por naturaleza y en su mayoría está determinado por la personalidad, el cual se puede perfeccionar o modificar mediante capacitaciones y experiencias en el campo laboral, generalmente lo que se pretende en el beneficio es hacer con la gente sin esperar que ellos resuelvan problemas, por lo que se involucran varias personas para dar respuesta a las diferentes situaciones.

Se opina que el estilo de liderazgo implementado en el beneficio La Providencia permite que los trabajadores tengan confianza en sus superiores, donde se le da importancia a las ideas que aportan los trabajadores haciéndolo participe del equipo de trabajo propiciando de esta manera un ambiente de trabajo positivo.

Gráfico N° 25

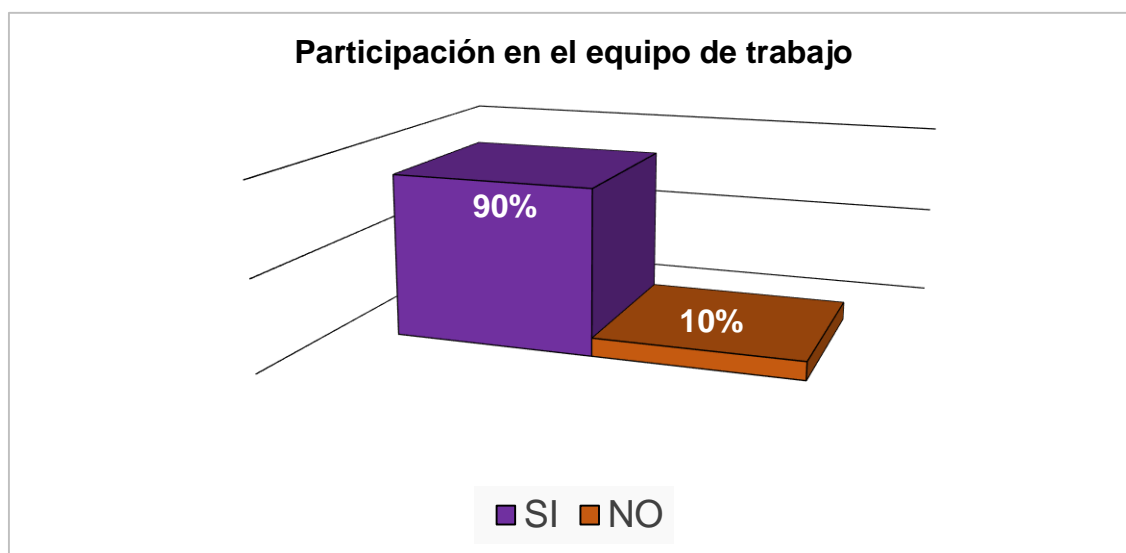


Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

El 97% de los encuestados reflejó que la comunicación propicia confianza, un 100% expresó que había respeto, un 67% manifestó que existe autoridad, el 83% refleja que se da la lealtad así mismo un 67% dice que la comunicación impulsa el logro de metas, en base a estos datos se determina que la empresa cuenta con excelente comunicación, ya que se ha podido reconocer que con la buenas prácticas de ésta se logra un buen desarrollo de las actividades que se propone el individuo contribuyendo al cumplimiento de los objetivos empresariales. Se puede corroborar que existe un buen nivel de comunicación entre jefes y empleados. Los efectos se pueden dividir en cualitativos, haciendo referencia a un ambiente donde prevalece la confianza, el respeto, la lealtad y autoridad y cuantitativos, refiriéndose específicamente al logro de las metas propuestas.

Se opina que es vital que en la empresa haya una buena comunicación, porque puede servir como una herramienta de motivación que favorezca la identidad colectiva. Sin lugar a dudas, la comunicación y el estilo de liderazgo ejercido en el beneficio La providencia ha favorecido en gran manera el logro de metas, lo que se demuestra a través de los resultados tangibles en términos de productividad.

Gráfico N° 26



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

En este sentido, la mayor parte del personal se siente involucrado en las actividades de la empresa, donde únicamente un 10% declaró sentirse excluido el grupo de trabajo, esto se debe particularmente a que son trabajadores nuevos que no están adaptados a la dinámica de trabajo en grupo.

Esto se considera un aspecto positivo, ya que posibilita que los empleados tengan un ambiente más dinámico por el hecho de sentirse parte del equipo de trabajo, aparte de que impulsa a que los trabajadores tengan más confianza en los jefes presentando sus inquietudes y sugerencias referentes al trabajo.

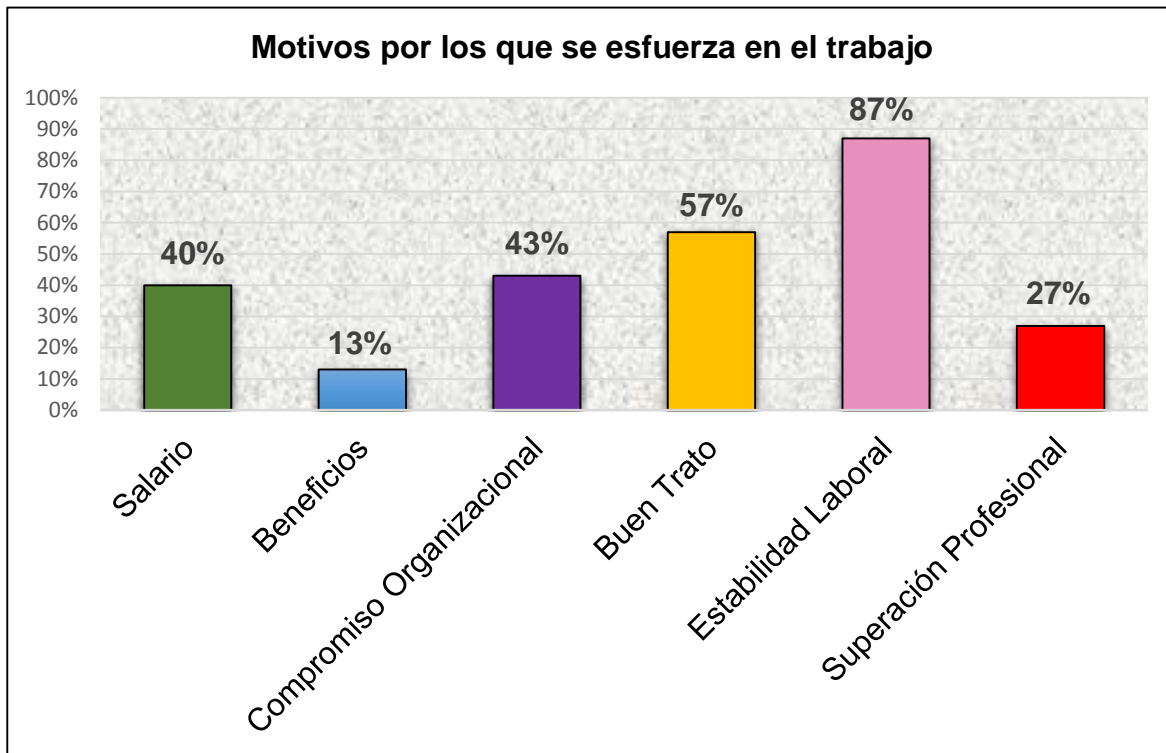
- Compromiso Organizacional.

Luthans (2008) plantea que el compromiso organizacional es un fuerte deseo de seguir siendo miembro de la organización, una disposición a realizar un gran esfuerzo en beneficio de la organización y una creencia firme en los valores y metas de la organización así como la aceptación de éstos. El compromiso organizacional es una actitud que refleja la lealtad de los empleados a la institución y es un proceso continuo a través del cual los participantes expresan su preocupación por la organización.

El compromiso organizacional se puede decir que es el nivel de lealtad que se tiene hacia la empresa de no divulgar la información interna que existe y que puede afectar negativamente, es necesario que el compromiso vaya en dos vías tanto del trabajador como de la compañía ya que mientras más estimado se sienta el trabajador y que su esfuerzo sea reconocido mayor será el compromiso hacia la institución.

Se intentó conocer los motivos por los cuales los trabajadores se esfuerzan en el trabajo, dando como resultado la siguiente gráfica, para conocer los elementos más importantes para los trabajadores.

Gráfico N° 27



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

Como se puede observar en esta gráfica el compromiso organizacional está valorado en un 43%, lo que significa que la mayoría de los trabajadores no están comprometidos con la empresa siendo estos los trabajadores temporales, esto se debe a la circunstancia que estos vienen y se van, es decir permanecen en la empresa por la temporada de café, donde unos vuelven los periodos siguientes y otros se van a trabajar a otros beneficios. Sin embargo un aspecto positivo es que los trabajadores de oficina poseen un vínculo de lealtad con la empresa, a consecuencia de ello estos se esfuerzan en el trabajo a fin de dar su contribución personal activa en la consecución de los objetivos de la compañía.

Se concluye en que los trabajadores perciben de mayor valor el salario, buen trato en las relaciones interpersonales y aún más a la estabilidad laboral, ya que el 87% de los trabajadores se sienten motivados en su trabajo, primordialmente para conservar su estabilidad laboral, puesto que no quieren sumarse a la tasa de desempleo que se experimenta actualmente.

Se opina que el principal motivo por el cual los trabajadores se esfuerzan en su trabajo es la estabilidad laboral que le garantiza el beneficio La Providencia, esto debido a las necesidades económicas ilimitadas que presentan en sus hogares, ya que tienen que sustentar a su familia para brindarles una buena calidad de vida, esto porque ellos reconocen que no pueden estar rotando de una empresa a otra, dada las condiciones de demanda laboral. Cabe señalar que aproximadamente la mitad de los trabajadores que conforman el beneficio se sienten comprometidos con la institución, porque ésta logra cubrir con las expectativas económicas que se tienen y el buen trato que reciben los colaboradores, por tal razón éstos se encuentran satisfechos aportando lo mejor de sí mismo para el cumplimiento del trabajo asignado.

- Ausentismo.

Amorós (2007) expresa que el ausentismo se refiere a la inasistencia de empleados al trabajo. Las organizaciones buscan mantener bajos niveles de ausentismo, ya que sería imposible para ella lograr sus objetivos si los empleados no asisten a laborar, esto sobre todo en el caso de las organizaciones que dependen de una línea de producción.

El ausentismo de los trabajadores trae como consecuencia el incumplimiento de las metas. Una empresa puede tener muy bien definidos los planes de acción así como los recursos materiales y humanos que se necesitan para llevarlos a cabo, sin embargo, cuando los trabajadores no asisten a trabajar hay retrasos en las actividades.

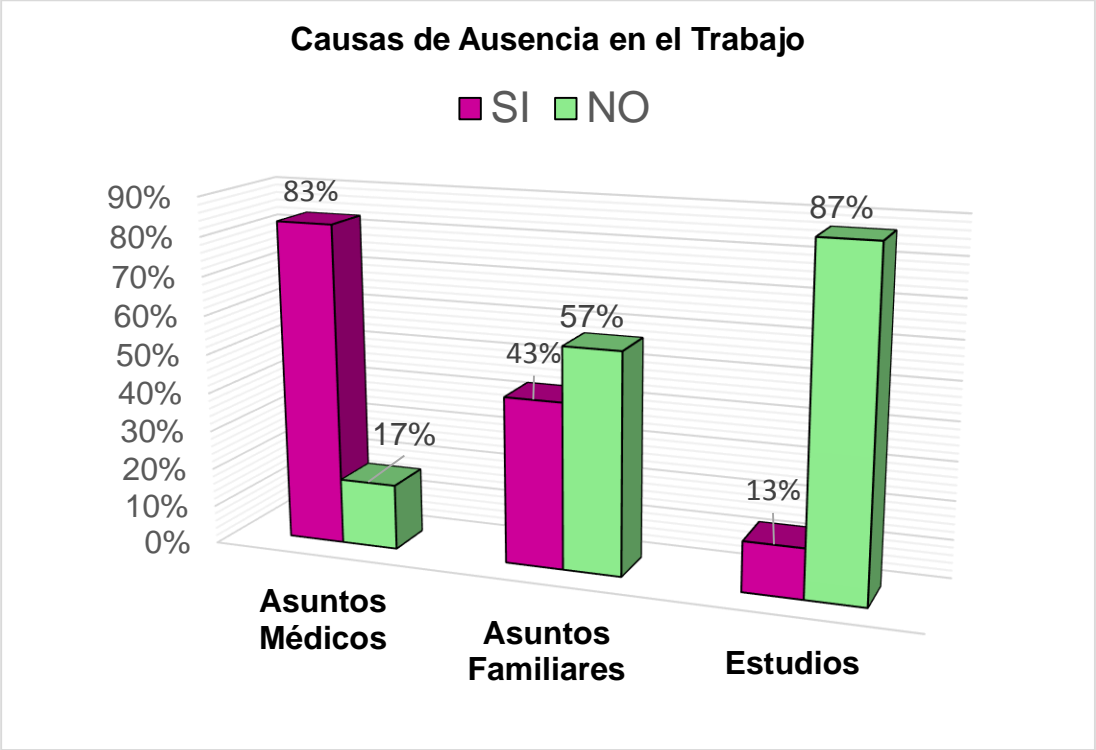
Como respuesta a estas discrepancias las empresas toman acciones correctivas para disminuir los índices de ausentismo motivando a los trabajadores a través de incentivos, tomando como base los resultados de su desempeño. Estos incentivos contribuyen a mejorar la calidad de vida y satisfacción de los individuos estimulando la asistencia de los empleados al trabajo porque se sienten comprometidos con la organización.

Es este sentido, se refleja un mayor índice de ausentismo de la fuerza laboral joven. Una de las razones principales es que se les presentan oportunidades de nuevos trabajos con otras organizaciones donde les ofrecen mejores condiciones y beneficios económicos. En cuanto a los trabajadores adultos la premisa que se maneja es que estos falten constantemente al centro de trabajo por motivo de las enfermedades.

Permiso

Rosenberg (2000) define los permisos como la licencia de ausencia del trabajo obtenida por un empleado para resolver un problema específico. Es decir, es la aprobación para ausentarse del trabajo que un empleador concede a un subordinado, para la cual debe existir una causa justificada.

Gráfico N° 28



Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionario a los trabajadores.

A partir de la encuesta realizada en la empresa el 83% de los trabajadores siendo la mayoría, indicaron que las causas por las que piden permiso de ausentarse es por asuntos médicos, el 43% contestaron que se ausentan por asuntos familiares y un mínimo del 13% por estudios, cabe destacar que ellos casi nunca piden permiso, al respecto el Gerente expresó que todos los trabajadores son responsables con sus horarios de entrada esto indica que los trabajadores en muy pocas ocasiones piden permisos de ausentarse del lugar de trabajo.

Se puede deducir que el personal del Beneficio La providencia se ausenta únicamente por motivos justificables y razonables para atender asuntos de fuerza mayor como médicos y familiares es decir que los trabajadores de la Providencia, permanecen en su puesto desarrollando sus labores de manera habitual, cumpliendo con la jornada laboral de ocho horas diarias.

- Rotación de Personal.

Amorós (2007) deduce que la rotación de personal se refiere al retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización. Una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento.

La rotación de los trabajadores con años de experiencia en un cargo trae ciertos costos para la empresa, puesto que estos están especializados en las actividades que realizan y al ser reemplazados por un nuevo trabajador, el cual desconoce las funciones que comprende el puesto, se hace necesario capacitarlo para que este se acople al nuevo trabajo, este proceso involucra la inversión de tiempo y dinero, lo cual no resulta favorable para ninguna organización.

Las empresas de Nicaragua procuran disminuir el impacto de la alta rotación evaluando los indicadores precisos de rotación de personal y midiendo el costo real del mismo, así mismo buscan el fortalecimiento de los procesos de selección de personal, la implementación de un sistema de beneficios apropiado para los empleados que logre excelentes resultados en la productividad.

4.6. Relación entre Compensación y Desempeño laboral

Sampier (2004) determina la correlación como el tipo de investigación social que tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular. En ocasiones sólo se realiza la relación entre dos variables, pero frecuentemente se ubican en el estudio relaciones entre tres variables.

La correlación se refiere al nivel de relación directa que tiene una variable con la otra, donde existe una variable independiente y dependiente que se usa para reflejar dicha relación, cabe mencionar que este tipo de investigación es utilizado para determinar la relación entre variables cuantitativas, en el caso de analizar variables de naturaleza cualitativa.

Gibson & Ivancevich (2006) afirman que los investigadores y administradores están de acuerdo en que las recompensas extrínsecas e intrínsecas pueden ser utilizadas para motivar el desempeño laboral. Las recompensas deben ser valoradas y deben estar relacionadas con un nivel específico de desempeño laboral. Las personas tienen diferentes necesidades y percepciones, los resultados como salario, promoción o un mejor empleo tienen diferentes valores para distintas personas. Por lo tanto, al considerar qué recompensas utilizar, un administrador tiene que ser astuto al considerar las diferencias individuales. Si las recompensas valoradas se utilizan para motivar, pueden ayudar a lograr altos niveles de desempeño.

Tanto los beneficios directos e indirectos tienen un efecto en el comportamiento de los trabajadores, estos los impulsan a tomar acciones respecto a su comportamiento, los empleados hacen un análisis del valor de su trabajo y lo relacionan con el aporte que le dan a la empresa.

Tanto las compensaciones como el desempeño laboral son variables importantes para las empresas, ya que del desempeño de sus trabajadores dependerá el aumento de las compensaciones. Uno de los criterios que utilizan las empresas modernas para compensar a su personal es en base al desempeño y de esta forma el colaborador esté más motivado por aumentar su productividad. Esto ha permitido que las empresas retengan personal altamente calificado y con altos niveles de rendimiento.

V. CONCLUSIONES

1. Entre los tipos de compensaciones sobresalen las financieras directas e indirectas y las no financieras comprendidas en el subsistema de recursos humanos.
2. Para mantener y retener a los trabajadores el Beneficio La Providencia, implementa compensaciones financieras tales como salarios, bonos, seguro social, horas extras, vacaciones etc. Además, cuenta con compensaciones no financieras, como: estabilidad laboral, calidad de vida en el trabajo, orgullo por la empresa, libertad y autonomía en el trabajo y oportunidades de desarrollo profesional.
3. Dentro de los factores del desempeño laboral de los trabajadores aplicados adecuadamente están las competencias laborales, donde sobresalen las capacitaciones, experiencias laborales, establecimiento de metas y la motivación empleada en el beneficio. Así mismo, indicadores del comportamiento organizacional como el clima laboral adecuado, donde se destaca el tipo de liderazgo, condiciones de trabajo, los cuales son determinantes del ausentismo y la rotación de personal.
4. Las compensaciones tanto financieras como no financieras que implementa el Beneficio La Providencia influyen directamente sobre el desempeño laboral de los trabajadores, lo cual se ve reflejado en el cumplimiento de metas en tiempo y forma que se plantean en la empresa, esto a su vez conlleva a apreciar que la fuerza laboral se desempeña de manera eficaz y eficiente dentro de sus labores diarias.

VI. BIBLIOGRAFIA

- Abad, R. (2010). *Definición de Reconocimiento*. Obtenido de ganaropciones.com:
<http://www.ganaropciones.com/reconocimiento.htm>
- Agendistas. (2011). *Salario mínimo*. Obtenido de Agendistas.com:
<http://www.agendistas.com/economia/definiciones-salario-minimo.html>
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Perú: Escuela de economía.
- Andrades, E. (25 de Abril de 2014). *Investigación salarial*. Obtenido de Buenastareas.com: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Investigacion-Salarial/373648.html>
- Apaza, R. (22 de Mayo de 2015). *Seguridad Ocupacional*. Obtenido de blogspot.com: <http://ruben-apaza.blogspot.com/2012/12/seguridad-y-salud-ocupacional-definicion.html>
- Ayala Villegas, S. (2013). *Administración de recursos humanos*. Obtenido de Slideshare.net: <http://es.slideshare.net/ElyelizReyes/sabino-ayala-villegas-administracion-de-recursos-humanos>
- Bedodo Espinoza, V., & Giglio Gallardo, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones*. Chile: Universidad del Chile.
- Carrillo, A. (04 de Junio de 2010). *Estabilidad Laboral*. Obtenido de buenastareas.com: www.buenastareas.com/ensayos/concepto-de-estabilidad-laboral
- Casas, R. (16 de Marzo de 2010). *Como promover al personal*. Obtenido de articulosinformativos.com:
<http://www.articulosinformativos.com/AboutUs.html/AboutUs.html>
- Castillo, J. (24 de Agosto de 2015). *Clima laboral*. Obtenido de monografias.com:
<http://www.monografias.com/trabajos96/el-clima-laboral/el-clima-laboral.shtml>

- Chávez, E. (01 de Septiembre de 2011). *Definición de Escala salarial*. Obtenido de infocapitalhumano.pe: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/escalas-salariales-la-hora-de-la-estrategia/>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Cintrón, I. (29 de Noviembre de 2011). *Administración de Servicios de Información*. Obtenido de [libguides.com:](http://upr.libguides.com/content.php?pid=203069&sid=1696812) <http://upr.libguides.com/content.php?pid=203069&sid=1696812>
- Código del Trabajo de la República de Nicaragua. (01 de Febrero de 1997). *Salarios*. Obtenido de [Legislacion.asamblea.gob.ni:](http://legislacion.asamblea.gob.ni) <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/07c6f8bf13894a66062572d10057bf0c?OpenDocument>
- Davis, S. (2013). *Sistema de premios*. Obtenido de [ehowenespanol.com:](http://www.ehowenespanol.com) <http://www.ehowenespanol.com/presentacion-ideas-premios-empleados>
- Dessler, G., & Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Díaz, M. (2009). *Administración de Salarios*. Obtenido de [monografias.com:](http://www.monografias.com) <http://www.monografias.com/trabajos76/administracion-salarios/administracion-salarios2.shtml>
- Dolan, S., & Valle Cabrera, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill.
- Enciclopedia Jurídica. (2014). *Gratificaciones*. Obtenido de [encyclopedia-juridica.com:](http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/gratificaci%C3%B3n/gratificaci%C3%B3n.htm) <http://www.encyclopedia-juridica.biz14.com/d/gratificaci%C3%B3n/gratificaci%C3%B3n.htm>

- García Salgado, M. d. (11 de Marzo de 2014). *Administración, Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos*. Obtenido de gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/administracion-reclutamiento-y-seleccion-de-recursos-humanos/>
- Gipson, J., Ivancevish, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones (Comportamiento, estructura, procesos)*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, M. (2000). *Los derechos humanos*. Chile: Juridica de Chile.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., & Fernández Collado, C. (2006). *metodología de la investigación*. México: McGraw -Hill.
- Hernandez, F. (2010). *metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2008). *Administración (Teoría, Proceso, Areas funcionales y Estrategias para la competitividad)*. México: McGraw-Hill.
- Hughes , R., & Ginnett, R. (2007). *Liderazgo*. México: McGraw Hill.
- Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lozoya, J. (16 de Julio de 2013). *Definición de Orgullo*. Obtenido de suite101.net: <http://suite101.net/article/que-es-el-orgullo-definicion-concepto-y-significado-orguloso-a15956>
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral*. Gran Bretaña: Montevideo.
- Ministerio de Trabajo. (30 de Octubre de 1996). *Jornada de Trabajo*. Obtenido de Leyes.com: <http://www.drleyes.com/page/internacional/documento/14/275/428/Nicaragua/Codigo-Trabajo/Jornadas-de-Trabajo-y-Vacaciones/>

- Ministerio del Trabajo. (01 de Febrero de 2015). *Salario Minimo*. Obtenido de mitrab.gob.ni: <http://www.mitrab.gob.ni/documentos/salario-minimo/Ac-Min-ALTB-01-02-2015.pdf/view>
- Mondy, W., & Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall.
- Mora, A. (24 de Mayo de 2012). *Definición de Horas Extras*. Obtenido de blogspot.com: <http://moraanel26.blogspot.com/>
- Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial*. Colombia: McGRAW-Hill.
- Morales Cartaya, A. (2009). *Capital humano hacia un sistema de gestión*. Cuba: politica. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Ortega, E. (2008). *Contratación Laboral*. Madrid: CISS.
- Robbins, S. (1987). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Rosenberg, J. (2000). *Diccionario de Administración y Finanzas*. España: Oceano CENTRUM.
- Salas Perea, R., Díaz Hernández, L., & Pérez Hoz, G. (Diciembre de 2012). *Las competencias y el desempeño laboral*. Obtenido de scielo.sld.cu: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412012000400013&script=sci_arttext
- Sampier, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. La Habana, Cuba.: Félix Varela.
- Scheaffer, R., & Mendenhall, W. (1987). *Elementos de Muestreos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

- Sequeira Calero, V., & Cruz Picón, A. (2009). *Investigar es fácil*. Nicaragua: Editorial Universitaria.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial Iberoamerica.
- Soto, B. (01 de Diciembre de 2011). *Empleados contentos crean mejores negocios*. Obtenido de gestión.org: <http://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/29679/empleados-contentos-crean-mejores-negocios-y-como-mantener-empleados-contentos/>
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice-Hall.
- Tarifa, C. (09 de Febrero de 2012). *Clima organizacional-importancia-desempeño-laboral*. Obtenido de mailxmail.com: http://www.mailxmail.com/que-es-clima-organizacional-importancia-desempeno-laboral_h
- Vázquez Estrada, Y. (Octubre de 2012). *Evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de biblioteca.um.edu.mx: <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/jspui/bitstream/123456789/286/1/Tesis%20Ysa%C3%AD%20V%C3%A1zquez%20Estrada.pdf>
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Zayas Agüero, P. (2013). *La función de la organización y el análisis de las competencias de los cargos*. Cuba: UCM.

VII.

ANEXOS

Anexo. N° 1. Operacionalización de variables.

Variable	Sub-variable	Sub-sub-	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Tipos de Compensaciones		Recursos Humanos	¿Existe el departamento de Recursos Humanos en la Empresa? Si ____ No ____ Si la respuesta en no. ¿Quién se encarga de realizar estas funciones?	Gerente	Entrevista
			Filosofía de la empresa	¿Se encuentra definida la misión y la visión de la empresa? ¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa? ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?		
			Compensaciones	¿Existe un plan de compensaciones en la empresa? Sí ____ No ____ ¿Cuáles son las políticas y normas que define la empresa para conceder los incentivos? ¿Cada cuánto elaboran el sistema de compensación?		

Variable	Sub-variable	Sub-sub-	Indicador	Preguntas	Dirigida	Técnica
Compensación	Tipos de Compensaciones	Financiera Directa		<p>¿Cuáles son los beneficios financieros y no financieros que se otorgan a los trabajadores?</p> <p>¿Cuáles de estos beneficios cree usted que le atraen más al trabajador?</p>	Gerente	Entrevista
				<p>¿Considera usted que el salario otorgado a los trabajadores está por encima del salario mínimo establecido?</p>	Gerente	Entrevista
			Salarios	<p>Número de personas que depende de usted</p> <p>1: _____</p> <p>2: _____</p> <p>3: _____</p> <p>Más de 3: _____</p> <p>Tipo de contrato: Permanente ___ Temporal ___</p> <p>¿Cómo considera el salario brindado por la entidad?</p> <p>Excelente _____</p> <p>Muy bueno _____</p> <p>Bueno _____</p> <p>Regular _____</p> <p>Malo _____</p> <p>Según su opinión. ¿El salario que usted recibe es justo de acuerdo a las actividades que realiza? Sí _____ No _____</p> <p>¿Considera usted que con su salario logra cubrir los productos de la canasta básica? Si _____ No _____</p> <p>En cuál de las siguientes escalas se encuentra su salario?</p> <p>Menos de C\$4,000 _____</p> <p>C\$4,001-5,000 _____</p> <p>5,001-7,000 _____</p> <p>7,001-8,000 _____</p> <p>8,001-10,000 _____</p> <p>Más de C\$10,000 _____</p> <p>¿Cuáles son los beneficios que usted recibe de parte de la empresa?</p> <p>Premios _____ Bonos _____ Comisiones _____ Ninguno _____</p>	Personal	Encuesta
Política salarial	<p>¿Cuáles son los criterios aplicados para el establecimiento de políticas salariales?</p>	Gerente y RRHH	Entrevista			

Variable	Sub-variable	Sub-sub-	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Tipos de Compensaciones	Financiera Indirecta	Gratificaciones	¿Cuáles son los beneficios indirectos que recibe de parte de la empresa? Incentivo por título profesional _____ Becas para sus hijos _____ Atención odontológica _____ Seguro social _____ Seguro de vida _____ Celebraciones especiales _____ Antigüedad _____ Viático _____ Alimentación _____ Ayuda para uniforme _____ Cenas navideñas _____ Transporte _____ Capacitación _____ Otros _____ De todos los beneficios que recibe ¿cuáles son lo de mayor provecho? Bonos _____ Seguro Social _____ Horas Extras _____ Ninguno _____	Personal	Encuesta
			Horas Extra	¿Con que frecuencia realizan horas extra los trabajadores? ¿Realiza usted horas extras? Sí _____ No _____ Si su respuesta es sí, ¿Cuántas horas extras promedio realiza en la semana? 1-3 horas _____ 4-6 horas _____ 7-9 horas _____ 10 a más horas _____ Ninguno _____	Gerente	Entrevista
					Personal	Encuesta

Variable	Sub-variable	Sub-sub-	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Tipos de Compensaciones	Financiera Indirecta	Aguinaldo	¿La empresa le otorga su aguinaldo anualmente? Sí ____ No ____	Personal	Encuesta
			Vacaciones	¿Cómo se hacen efectivas sus vacaciones? Pagadas _____ Descansadas _____ Ninguno _____		
	Tipos de Compensaciones	Financiera Indirecta	Vacaciones	¿Cómo planifica la empresa las vacaciones?	Gerente RRHH	Entrevista
			Días feriados	¿Los empleados descansan los días feriados nacionales? Sí ____ No ____ ¿Recibe los días feriados como descanso remunerado? Sí ____ No ____ De todos los beneficios directos e indirectos que recibe ¿cuáles son los de mayor provecho? Bonos _____ Seguro Social _____ Horas Extras _____ Ninguno _____		
	No Financiera	Oportunidades de desarrollo	¿Qué oportunidades de desarrollo le brinda la Empresa? Oportunidad de ascenso ____ Horarios flexible _____ Apoyo para estudio _____ Otros _____ Especifique.			

Variable	Sub-variable	Sub-sub-	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Tipos de Compensaciones	No Financiera	Reconocimiento y autoestima	¿Cómo se hace saber a los trabajadores que sus aportaciones son importantes para la empresa?	RRHH	Entrevista
				¿Se le ha tratado en su trabajo con dignidad y respeto? Sí____ No____	Personal	Encuesta
			Estabilidad laboral	¿Del total de personal de la empresa, cuantos están contratados por tiempo determinado?	RRHH	Entrevista
				16. ¿La empresa le garantiza estabilidad laboral? Si____ No____	Personal	Encuesta
Calidad de vida en el trabajo	¿Existe un compromiso por parte de la empresa para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores?	Gerente	Entrevista			

Variable	Sub-variable	Sub-sub-	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Compensación	Tipos de Compensaciones	No Financiera	Calidad de vida en el trabajo	¿Qué condiciones de trabajo le brinda la Empresa? Horario de trabajo apropiado _____ Distribución de espacio adecuado _____ Equipo de trabajo en buen estado _____ Tiempo de descanso _____ Seguridad en el puesto _____	Personal	Encuesta
			Orgullo por la empresa y el trabajo	¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa? Si ___ No ___ ¿Se siente realizado en su puesto de trabajo? Si ___ No ___		
			Libertad y autonomía en el trabajo	¿Se le permite al colaborador tener libertad y autonomía en el trabajo? Si _____ No _____ ¿Por qué?	Gerente	Entrevista
				¿Le permite la empresa innovar y tener iniciativa en el trabajo? Sí ___ No ___	Personal	Encuesta

Variable	Sub-variabl	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Desempeño Laboral	Factores	Competencias laborales	Importancia	¿Por qué es importante para la empresa conocer los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores?	Gerente RRHH	Entrevista
			Conocimientos	¿Qué relación tiene los conocimientos especializados de un empleado con su desempeño laboral?		
			Capacitación	¿Capacitan al personal de su empresa? Si ____ No ____ Si su respuesta es Sí, explique ¿por qué?		

Variable	Sub-variabl	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Desempeño Laboral	Factores	Competencias laborales	Habilidades	¿Cuál es la importancia de retener trabajadores con habilidades de acuerdo al puesto de trabajo?	Gerente	Entrevista
			Experiencias	¿Cuánto tiempo tiene de laborar para esta empresa? Menos de 1 año ____ 1-3 años ____ 4-6 años ____ 7-9 años ____ Más de 10 años ____	Personal	Encuesta
			Actitudes	¿Cuál es la importancia de conocer las actitudes de los subordinados hacia su puesto de trabajo?	Gerente	Entrevista
			Establecimiento de metas, motivación	¿Se comunican las metas y logros alcanzados a los colaboradores? ¿Existe en la empresa un programa para motivar al personal basado en el establecimiento de metas?	RRHH	

Variable	Sub-variabl	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Desempeño Laboral	Factores	Competencias laborales	Establecimiento de metas	¿Considera usted que cumple con las tareas asignadas en tiempo y forma? Sí ____ No ____ ¿Son supervisadas estas tareas?	Personal	Encuesta
			Motivación	¿Qué acciones realiza la Empresa para motivarlo a usted? Nombramiento como mejor empleado del mes _____ Aprecio honrado y Sincero _____ Premio por buen trabajo _____ Ambiente de trabajo Positivo _____ Salario justo _____ Confianza en el trabajo _____ Metas alcanzables _____	Personal	Encuesta
			Personalidad	¿Cree usted que la personalidad de los empleados influye en su desempeño?	Gerente	Entrevista

Variable	Sub-variabl	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Desempeño Laboral	Factores	Comportamiento organizacional	Liderazgo	<p>La comunicación entre líderes y subordinados tienden a fomentar:</p> <p>Confianza _____</p> <p>Respeto _____</p> <p>Autoridad _____</p> <p>Lealtad _____</p> <p>Logro de metas_____</p> <p>¿Cuál es su opinión respecto al liderazgo que tienen los jefes con los subordinados?</p>	Gerente RRHH	Entrevista
				<p>¿Qué tipo de liderazgo ejercen sus superiores?</p> <p>Deciden por sí mismos (autocráticos) _____</p> <p>Consultan a ciertos trabajadores (consultivos) _____</p> <p>Aceptan sus sugerencias (participativos) _____</p> <p>_____</p> <p>No intervienen en sus actividades (Rienda Suelta) _____</p> <p>La comunicación con su jefe tienden a fomentar:</p> <p>Confianza _____</p> <p>Respeto _____</p> <p>Autoridad _____</p> <p>Lealtad _____</p> <p>Logro de metas_____</p> <p>¿Se siente parte del equipo de trabajo de su área?</p> <p>Sí ____ No____</p>	Personal	Encuesta

Variable	Sub-variabl	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida a	Técnica
Desempeño Laboral	Factores	Comportamiento organizacional	Compromiso organizacional	<p>Cuáles son los motivos por los cuales a usted le gusta la empresa y se esfuerza en el trabajo?</p> <p>Salario _____</p> <p>Beneficios _____</p> <p>Compromiso organizacional _____</p> <p>Buen trato _____</p> <p>Estabilidad laboral _____</p> <p>Superación profesional _____</p>	Personal	Encuesta
Desempeño Laboral	Factores	Comportamiento organizacional	Permiso	<p>Cuáles son las causas por las que usted pide permiso de ausentarse del trabajo?</p> <p>Asuntos médicos _____</p> <p>Asuntos familiares _____</p> <p>Estudios _____</p> <p>Ninguno _____</p>	Personal	Encuesta

Variable	Sub-variabl	Sub-sub-variable	Indicador	Preguntas	Dirigida	Técnica
Desempeño Laboral	Factores	Comportamiento organizacional	Permisos	<p>¿Cuáles son los casos en que se concede permiso de ausentarse con goce de salario a los trabajadores?</p> <p>¿Cuáles son las medidas que implementa la empresa para disminuir los índices de ausentismo?</p>	RRHH	Entrevista
			Rotación de personal	<p>¿Con que frecuencia se presenta la rotación de personal en la empresa?</p> <p>¿Cuáles son las circunstancias más frecuentes de rotación de personal dentro de la empresa?</p> <p>¿Cuáles son las causas más usuales por las que se puede despedir a un trabajador?</p> <p>Ofensas verbales o físicas al empresario _____</p> <p>Constante inasistencia _____</p> <p>Incumplimiento de tareas _____</p> <p>Bajo rendimiento _____</p> <p>Abandono injustificado del trabajo _____</p> <p>Desobediencia _____</p> <p>Otros _____</p> <p>Especifique.</p>	Gerente	Entrevista

Anexo. N° 2

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa



ENTREVISTA

DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de la UNAN-FAREM Matagalpa. Estamos realizando una investigación con el objetivo de conocer la “Influencia de las compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores del beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015”.

Agradecemos de antemano su colaboración, la cual será de mucha importancia para nuestra investigación.

I. DATOS GENERALES

1. Puesto: _____

2. Nivel Académico: _____

II. COMPENSACIONES

Recursos Humanos

3. ¿Existe el departamento de Recursos Humanos en la Empresa?

Si ____ No ____

Si la respuesta es no. ¿Quién se encarga de realizar estas funciones?

Filosofía de la empresa

4. ¿Se encuentra definida la misión y la visión de la empresa?
5. ¿Qué valores caracterizan o sobresalen dentro de la empresa?
6. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

Compensaciones

7. ¿Existe un plan de compensaciones en la empresa?

Si _____

No _____

8. ¿Cuáles son las políticas y normas que define la empresa para conceder los incentivos?
9. ¿Cada cuánto elaboran el sistema de compensación?

Compensaciones financieras y no financieras

10. ¿Cuáles son los beneficios financieros y no financieros que se otorgan a los trabajadores?
11. ¿Cuáles de estos beneficios cree usted que le atraen más al trabajador?

Salarios

12. ¿Considera usted que el salario otorgado a los trabajadores está por encima del salario mínimo establecido?

Política salarial

13. ¿Cuáles son los criterios aplicados para el establecimiento de políticas salariales?

Horas extras

14. ¿Con que frecuencia realizan horas extra los trabajadores?

Calidad de vida en el trabajo

15. ¿Existe un compromiso por parte de la empresa para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores?

Libertad y autonomía en el trabajo

16. ¿Se le permite al colaborador tener libertad y autonomía en el trabajo?

Si ____

No ____

¿Por qué?

III. DESEMPEÑO LABORAL

Importancia

17. ¿Por qué es importante para la empresa conocer los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores?

Conocimientos, capacitación

18. ¿Qué relación tiene los conocimientos especializados de un empleado con su desempeño laboral?

19. ¿Capacitan al personal de su empresa?

Si ____ No ____

Si su respuesta es Sí, explique ¿por qué?

Habilidades

20. ¿Por qué es importante retener trabajadores con habilidades de acuerdo al puesto de trabajo?

Actitudes

21. ¿Cuál es la importancia de conocer las actitudes de los subordinados hacia su puesto de trabajo?

Establecimiento de metas, motivación

22. ¿Se comunican las metas y logros alcanzados a los colaboradores?

23. ¿Existe en la empresa un programa para motivar al personal basado en el establecimiento de metas?

Características personales

24. ¿Cree usted que la personalidad de los empleados influye en su desempeño?

Liderazgo

25. La comunicación entre líderes y subordinados tienden a fomentar:

Confianza _____

Respeto _____

Autoridad _____

Lealtad _____

Logro de metas _____

26. ¿Cuál es su opinión respecto al liderazgo que tienen los jefes con los subordinados?

Rotación de personal

27. ¿Con que frecuencia se presenta la rotación de personal en la empresa?

28. ¿Cuáles son las circunstancias más frecuentes de rotación de personal dentro de la empresa?

29. ¿Cuáles son las causas más usuales por las que se puede despedir a un trabajador?

Ofensas verbales o físicas al empresario _____

Constante inasistencia _____

Incumplimiento de tareas _____

Bajo rendimiento _____

Abandono injustificado del trabajo _____

Desobediencia _____

Otros _____

Especifique.

Anexo. N° 3

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa



ENTREVISTA

DIRIGIDA AL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de la UNAN-FAREM Matagalpa. Estamos realizando una investigación con el objetivo de conocer la “Influencia de las compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores del beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015”.

Agradecemos de antemano su colaboración, la cual será de mucha importancia para nuestra investigación.

I. DATOS GENERALES

1. Puesto: _____
2. Nivel Académico: _____

II. COMPENSACIONES

Política salarial

3. ¿Cuáles son los criterios aplicados para el establecimiento de políticas salariales?

Días feriados

4. ¿Los empleados descansan los días feriados nacionales?

Si _____

No _____

Si su respuesta es no, explique ¿por qué?

Vacaciones

5. ¿Cómo planifica la empresa las vacaciones?

Reconocimiento y autoestima

6. ¿Cómo se hace saber a los trabajadores que sus aportaciones son importantes para la empresa?

Estabilidad laboral

7. ¿Del total de personal de la empresa, cuantos están contratados por tiempo determinado?

III. DESEMPEÑO LABORAL

Importancia

8. ¿Por qué es importante para la empresa conocer los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores?

Conocimientos, capacitación

9. ¿Qué relación tiene los conocimientos especializados de un empleado con su desempeño laboral?

10. ¿Capacitan constantemente al personal de su empresa?

Si _____

No _____

Si su respuesta es Sí, explique ¿por qué?

Establecimiento de metas, motivación

11. ¿Se comunican las metas y logros alcanzados a los colaboradores?
12. ¿Existe en la empresa un programa para motivar al personal basado en el establecimiento de metas?

Liderazgo

13. La comunicación entre líderes y subordinados tienden a fomentar:

- Confianza _____
- Respeto _____
- Autoridad _____
- Lealtad _____
- Logro de metas _____

14. ¿Cuál es su opinión respecto al liderazgo que tienen los jefes con los subordinados?

Ausentismo, permisos

15. ¿Cuáles son los casos en que se concede permiso de ausentarse con goce de salario a los trabajadores?
16. ¿Cuáles son las medidas que implementa la empresa para disminuir los índices de ausentismo?

Anexo. N° 4

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa



ENCUESTA

DIRIGIDA AL PERSONAL

Somos estudiantes de V año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de la UNAN-FAREM Matagalpa. Estamos realizando una investigación con el objetivo de conocer la “Influencia de las Compensaciones en el Desempeño laboral de los trabajadores del beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa durante el año 2015”.

Agradecemos de antemano su colaboración, la cual será de mucha importancia para nuestra investigación.

Marque con una x según su opinión.

I. DATOS GENERALES

1. Estado civil:

Soltero

Casado

En unión de hecho estable

2. Número de personas que dependen de usted:

1: _____
2: _____
3: _____
Más de 3: _____

3. Nivel de formación académico:

Primaria
Secundaria
Universitario
Otros estudios

4. Tipo de contrato:

Permanente Temporal

II. COMPENSACIONES

Compensaciones financieras

Salarios

5. ¿Cómo considera el salario brindado por la entidad?

Excelente _____
Muy bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Malo _____

6. Según su opinión. ¿El salario que usted recibe es justo de acuerdo a las actividades que realiza?

Sí _____ No _____

7. ¿Considera usted que con su salario logra cubrir los productos de la canasta básica?

Sí _____ No _____

8. ¿En cuál de las siguientes escalas se encuentra su salario?

Menos de C\$4,000 _____

C\$4,001-5,000 _____

5,001-7,000 _____

7,001-8,000 _____

8,001-10,000 _____

Más de C\$10,000 _____

9. ¿Cuáles son los beneficios que usted recibe de parte de la empresa?

Premios _____ Bonos _____ Comisiones _____ Ninguno _____

Gratificaciones

10. ¿Cuáles son los beneficios indirectos que recibe de parte de la empresa?

Incentivo por título profesional _____

Becas para sus hijos _____

Atención odontológica _____

Seguro social _____

Seguro de vida _____

Celebraciones especiales _____

Antigüedad _____

Viático _____

Alimentación _____

Ayuda para uniforme _____

Cenas navideñas _____

Transporte _____

Capacitaciones _____

Otros _____

Horas Extras

11. ¿Realiza usted horas extras?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es sí, ¿Cuántas horas extras promedio realiza en la semana?

1-3 horas _____

4-6 horas _____

7-9 horas _____

10 a 12 _____

Más de 12 _____

Ninguno _____

Aguinaldo

12. ¿La empresa le otorga su aguinaldo anualmente?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es no, especifique _____

Vacaciones

13. ¿Cómo se hacen efectivas sus vacaciones?

Pagadas _____

Descansadas _____

Ninguno _____

Días feriados

14. ¿Recibe los días feriados como descanso remunerado?

Sí _____ No _____

Si su respuesta es no, explique ¿cómo se las pagan?

15. De todos los beneficios directos e indirectos que recibe ¿cuáles son los de mayor provecho?

Bonos _____

Seguro Social _____

Horas Extras _____

Ninguno _____

Oportunidades de desarrollo, promociones.

16. ¿Qué oportunidades de desarrollo le brinda la Empresa?
- Oportunidad de ascenso _____
- Horarios flexible _____
- Apoyo para estudio _____
- Ninguno _____

Reconocimiento y autoestima

17. ¿Se le ha tratado en su trabajo con dignidad y respeto?
- Sí _____ No _____

Estabilidad laboral

18. ¿La empresa le garantiza estabilidad laboral?
- Sí _____ No _____

Calidad de vida en el trabajo

19. ¿Qué condiciones de trabajo le brinda la Empresa?
- Horario de trabajo apropiado _____
- Distribución de espacio adecuado _____
- Equipo de trabajo en buen estado _____
- Tiempo de descanso _____
- Seguridad en el puesto _____

Orgullo por la empresa y el trabajo

20. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a esta empresa?
- Sí _____ No _____
21. ¿Se siente realizado en su puesto de trabajo?
- Sí _____ No _____

Clima laboral

Liderazgo

27. ¿Qué tipo de liderazgo ejercen sus superiores?

- Deciden por sí mismos (autocráticos) _____
Consultan a ciertos trabajadores (consultivos) _____
Aceptan sus sugerencias (participativos) _____
No intervienen en sus actividades (Rienda Suelta) _____

28. La comunicación con su jefe tienden a fomentar:

- Confianza _____
Respeto _____
Autoridad _____
Lealtad _____
Logro de metas _____

29. ¿Se siente parte del equipo de trabajo de su área?

Sí _____ No _____

Compromiso organizacional

30. ¿Cuáles son los motivos por los cuales a usted le gusta la empresa y se esfuerza en el trabajo?

- Salario _____
Beneficios _____
Compromiso organizacional _____
Buen trato _____
Estabilidad laboral _____
Superación profesional _____

Ausentismo, permisos

31. ¿Cuáles son las causas por las que usted pide permiso de ausentarse del trabajo?

- Asuntos médicos _____
Asuntos familiares _____
Estudios _____
Ninguno _____

Anexo. N° 5.

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN – Managua
Facultad Regional Multidisciplinaria
UNAN – FAREM, Matagalpa



GUIA DE OBSERVACION

Tema: Influencia de las compensaciones en el desempeño laboral de los trabajadores del beneficio La Providencia, en el municipio de Matagalpa, durante el año 2015.

Objetivo: Identificar las principales características relativas a las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales del Beneficio La Providencia.

Área a observar: _____

Número de trabajadores: _____ **Fecha:** _____

Descripción	SI	NO	Observación
Se encuentra visible la misión y visión de la empresa			
Existe el departamento de Recursos Humanos en la estructura organizacional			
Existe el documento del plan de compensaciones			
Existe un documento que contenga las políticas para establecer las compensaciones			

Existe una estructura de nómina			
La Distribución de espacio del área de trabajo es apropiada			
Se encuentra el equipo de trabajo en buen estado.			
Cuentan los trabajadores con el equipo para la realización de actividades.			
Son adecuadas las condiciones de la infraestructura.			
Existe un programa de motivación al personal.			
Cuenta con un formato donde se registre el ausentismo y permiso del personal.			

Anexo. N° 6

Scheaffer & Mendenhall (1987) señalan que se utiliza la siguiente fórmula para la determinación de la muestra en el universo:

$$n = \frac{N p \cdot q}{(N-1)D + p \cdot q} \quad D = \frac{\epsilon^2}{4} \quad q = 1 - p$$

Donde

n = Muestra

p y q = Parámetros de probabilidades de aciertos y desaciertos.

N = Universo

D = Constante

P = 0.5 y q = 0.5

N = 43

E = 0.10 (10%)

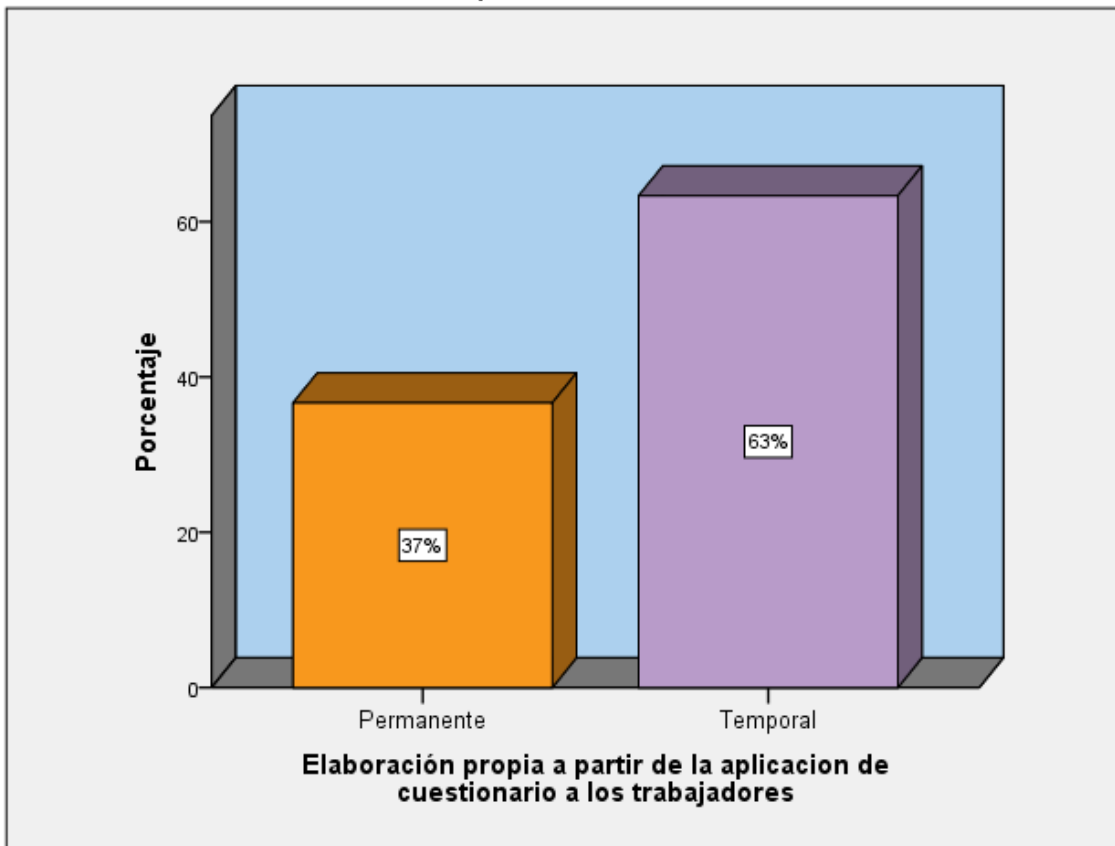
$$n = \frac{(43)(0.5)(0.5)}{(42) \frac{0.10^2}{4} + (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{10.75}{0.355}$$

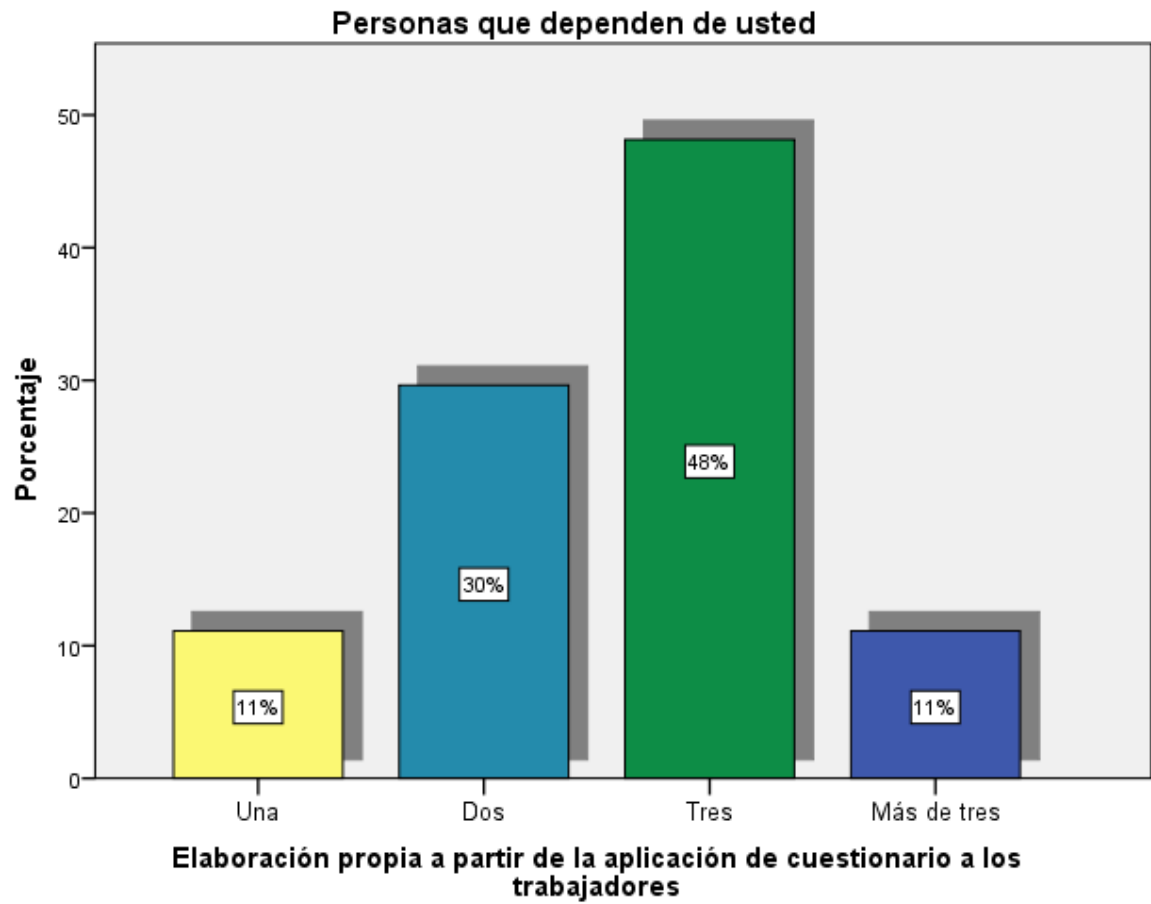
$$n = 30$$

Anexo. N° 7

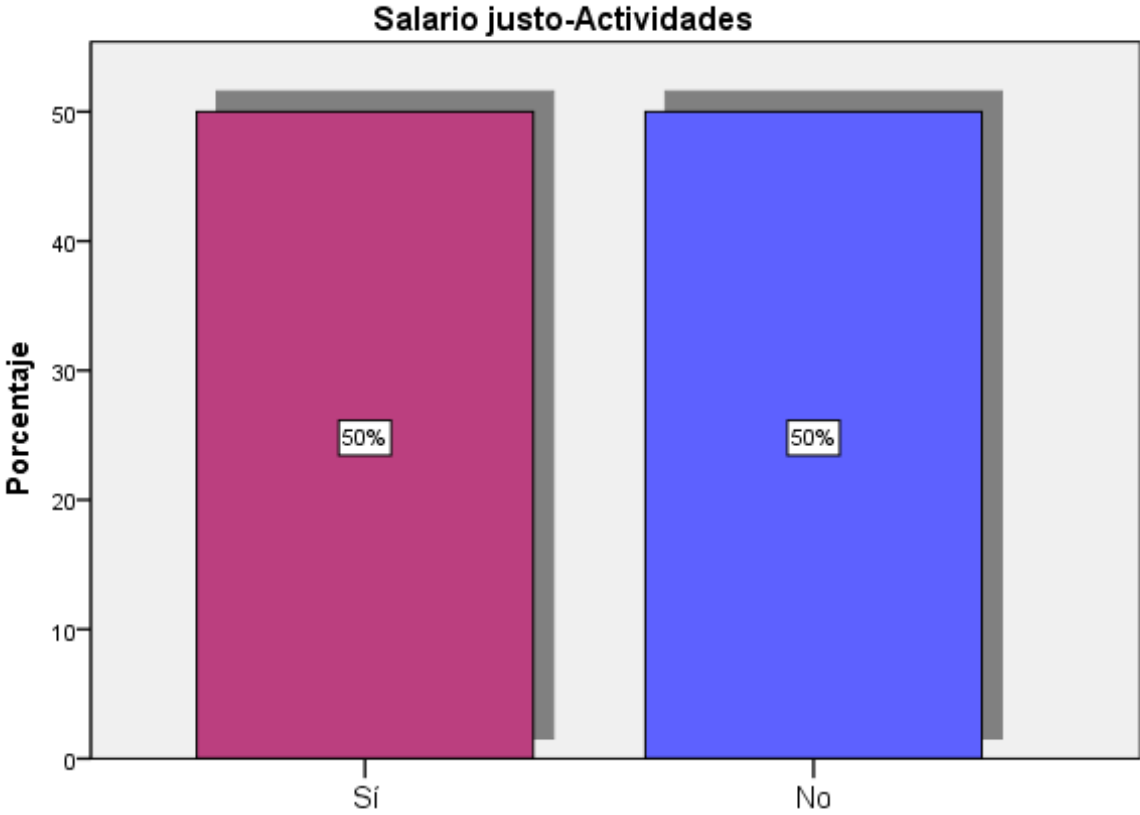
Tipo de contrato



Anexo. N° 8



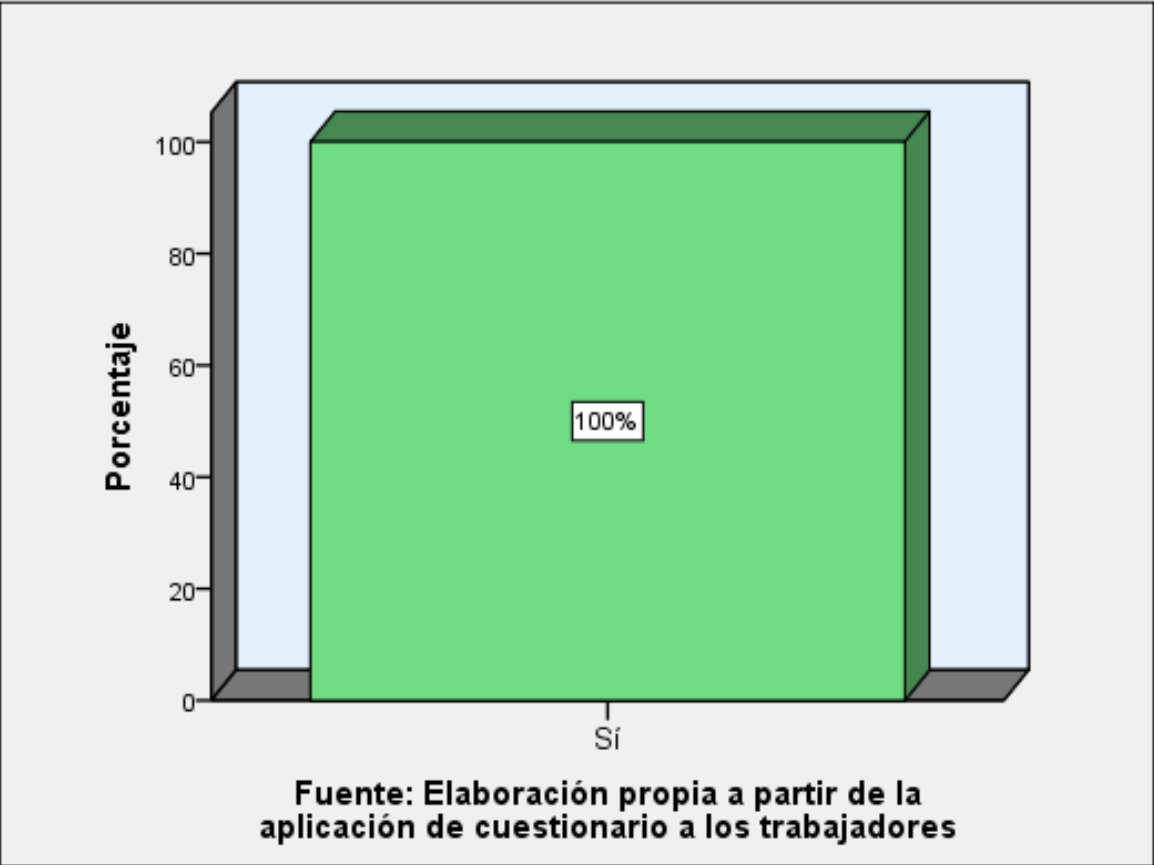
Anexo. N° 9 - Gráfica N° 2



Elaboración propia a partir de la aplicación de cuestionarios a los trabajadores

Anexo N° 10- Gráfico N°14

Trato con Dignidad y Respeto



Anexo. N° 11

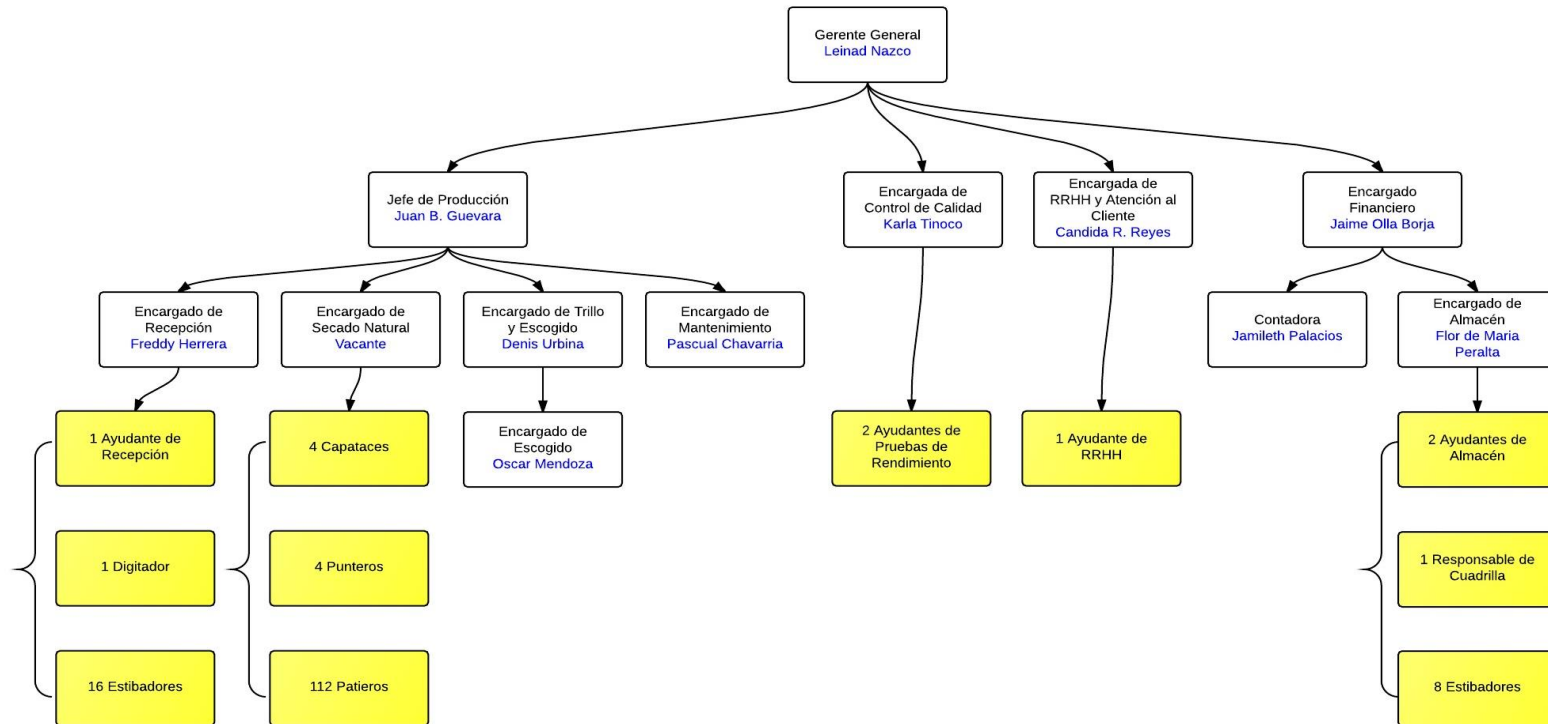
TABLA SALARIAL

SECTOR DE ACTIVIDAD	SALARIO MÍNIMO MENSUAL
Agropecuario	3.187,43
Pesca	4.846,57
Minas y Canteras	5.724,46
Industria Manufacturera	4.285,84
Micro y pequeña industria artesanal y turística	3.457,73
Electricidad y agua; Comercio, Restaurantes y Hoteles; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	5.846,37
Construcción, Establecimientos Financieros y Seguros	7.133,44
Servicios Com. Sociales y Personales	4.468,43
Gobierno Central y Municipal	3.974,87

Fuente: Proporcionado por el MITRAB, Ministerio del Trabajo.

Anexo N° 12

Estructura Organizacional actual del Beneficio “La Providencia, Matagalpa”



Fuente: Proporcionado por la Gerencia del Beneficio La Providencia, Matagalpa.

